



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

Ingenieros en Contabilidad y Auditoría CPA

TEMA:

AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL TALENTO HUMANO DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL IESS, DIRECCIÓN PROVINCIAL DE CHIMBORAZO, POR EL PERÍODO 2011.

Judy Marlene Guamán Chunllo
Jonathan Israel Ortega Tobar

Riobamba – Ecuador

2013.

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certifico que la presente tesis titulada “Auditoría de Gestión aplicada al Talento Humano del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS, Dirección Provincial de Chimborazo, por el periodo 2011”. Ha sido revisada en su totalidad, quedando autorizada su presentación.

Ing. M.D.E. Carlos Fernando Veloz Navarrete

Dr. Alberto Patricio Robalino

DIRECTOR DE TESIS

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Las ideas, opiniones, comentarios y resultados puestos en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias son en su totalidad de absoluta responsabilidad de los autores.

Judy Marlene Guamán Chunllo

Jhonatan Israel Ortega Tobar

DEDICATORIA

A Dios por darme salud y las fuerzas necesarias en los momentos cuando más los necesite y bendecirme en toda etapa de mi vida, a mis Padres por todo lo que me han dado en esta vida especialmente por sus sabios consejos y por estar a mi lado en los momentos difíciles, a mis hermanos por ser quienes me impulsan e inspiran para lograr y cumplir mis metas, sueños y anhelos.

Judy Marlene

Dedico a Dios, por ser mi luz y guía en mi vida, a mis padres y hermanos que me han permitido que siga con mis estudios superiores , quienes con sus consejos y humildad me enseñaron guiarme en el camino correcto, a mis amigos de una u otra manera contribuyeron a la realización de unos de mis más grandes retos.

Jhonatan Israel

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por su protección, amor y bendición pues sin él hubiera sido imposible lograr nuestros objetivos.

A nuestros Padres y familiares por habernos apoyado en todo momento.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Escuela de Contabilidad y Auditoría por sus conocimientos impartidos durante estos años de sacrificio y estudio.

A nuestro Director de tesis Ing. M.D.E. Fernando Veloz y miembro de tesis Dr. Patricio Robalino; que gracias a su profesionalismo, conocimiento y experiencia, supieron guiarnos por el sendero más flexible rumbo a la meta trazada, y permitir con éxito la realización de este trabajo de culminación de carrera.

Al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS, Dirección Provincial de Chimborazo, por abrirnos las puertas y en especial al Ing. Fausto Contero por brindarnos el apoyo necesario para culminar con este trabajo.

Agradecemos a todas las personas que nos brindaron de una u otra forma su apoyo y colaboración para que este trabajo se culmine con éxito.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada.....	I
Certificación.....	II
Autoría.....	III
Agradecimiento.....	IV
Dedicatoria.....	V
Índice de contenidos.....	VI
Índice de tablas.....	IX
Índice de gráficos.....	X
Índice de cuadros.....	XI
Índice de anexos.....	XI
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	2
1.Generalidades del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.....	2
1.1 Identificación de la institución.....	2
1.2 Reseña histórica.	3
1.3 Misión institucional.....	6
1.4 Visión institucional.....	6
1.5 Objetivos institucionales.....	7
1.6 Valores institucionales.....	7
1.7 Principios institucionales.	8
1.8 Productos y servicios que ejecuta.	10
1.9 Autoridades institucionales.....	13
CAPÍTULO II.....	14
2. Marco conceptual.....	14
2.1 Generalidades de la auditoría de gestión.....	14
2.1.1 Evolución	14
2.2 Auditoría de gestión	14
2.2.1 Objetivos	15
2.2.2 Importancia	15

2.2.3 Alcance.....	16
2.2.4 Fases del proceso de la auditoría de gestión.....	16
2.2.5 Informe de auditoría	22
2.2.5.1 Características del informe	23
2.2.5.2 Reglas generales para la elaboración del informe	23
2.2.6 Indicadores de gestión.	24
2.2.6.1 Definición de indicadores de gestión.....	24
2.2.6.2 Tipos de indicadores.....	24
2.2.7 Elementos de gestión	25
2.2.8 Herramientas para la auditoría de gestión	26
2.2.9 Evaluación del sistema del control interno	26
2.2.10 Control interno	28
2.2.10.1 Componentes del control interno	29
2.2.11Técnicas de auditoría	37
2.2.12 Papeles de trabajo	37
2.2.12.1 Custodia y archivos	38
2.2.13 Hallazgos de auditoría	39
2.2.14 Marcas, índices y referenciación de auditoría	39
2.2.14.1 Marcas de auditoría	39
2.2.14.2 Índices de auditoría	40
2.2.14.3 Referenciación.....	40
2.2.15 Riesgos de auditoría	40
2.2.15.1 Composición del riesgo de auditoría	41
2.3 Definiciones y conceptos del talento humano	41
2.3.1Talento humano.....	41
2.3.2 Gestión del talento humano.....	42
2.3.2.1 Objetivos de la gestión del talento humano.....	42
2.3.2.2 Procesos de la gestión del talento humano.	43
CAPÍTULO III	45
3. Diagnóstico situacional del I. E.S.S.....	45
3.1 Matriz de correlación fortalezas y oportunidades.	47

3.2Matriz de correlación debilidades y amenazas	50
3.3 Matriz priorizada	53
3.3.1Perfil estratégico interno	55
3.3.2Perfil estratégico externo	56
3.3.3Matriz de medios internos	57
3.3.4Matriz de medios externos	59
CAPÍTULO IV.....	61
4. Aplicación práctica de la propuesta de auditoría de gestión al talento humano del	
Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.....	61
4.1 Archivo permanente.....	62
4.1.1 Información general.....	63
4.1.2 Hoja de marcas.....	67
4.1.3 Programa de auditoría FASE I.....	68
4.1.4 Programa de auditoría FASE II.....	69
4.1.5 Programa de auditoría FASE III.....	70
4.1.6 Programa de auditoría FASE IV.....	72
4.2 Archivo corriente.....	74
4.2.1 FASE I: Conocimiento preliminar.....	75
4.2.1.1 Carta de requerimiento.....	76
4.2.1.2 Planificación estratégica.....	77
4.2.1.3 Evaluación de la misión y visión del I.E.S.S.....	83
4.2.1.4 Informe del conocimiento preliminar.....	88
4.2.2 FASE II: Planificación.....	92
4.2.2.1 Evaluación del control interno.....	93
4.2.2.2 Matriz de ponderación del control interno.....	111
4.2.2.3 Determinación del riesgo.....	117
4.2.2.4 Debilidades del control interno.....	118
4.2.2.5 Informe del control interno.....	121
4.2.2.6 Orden de trabajo.....	125
4.2.2.7 Memorando de planificación.....	126
4.2.3 FASE III: Ejecución de la auditoria.....	130
4.2.3.1 Proceso de selección del talento humano.....	132

4.2.3.2	Proceso de evaluación del desempeño.....	133
4.2.3.3	Flujograma de selección del personal.....	136
4.2.3.4	Flujograma de evaluación del desempeño.....	141
4.2.3.5	Flujograma para evaluación de los periodos de prueba.....	145
4.2.3.6	Indicadores de gestión aplicados al talento humano.....	147
4.2.3.7	Hoja de hallazgos.....	152
4.2.4	FASE IV: Comunicación de resultados.....	166
4.2.4.1	Informe de auditoría de gestión al talento humano.....	168
CAPÍTULO V.....		177
5. Conclusiones y recomendaciones.....		177
5.1	Conclusiones.....	177
5.2	Recomendaciones.....	178
Resumen.....		179
Summary.....		181
Bibliografía.....		183
Lincografía.....		184
Anexos.....		185

ÍNDICE DE TABLAS

No. TÍTULO Pág.

1.	Autoridades institucionales.....	13
2.	Simbología de flujogramación de la auditoría de gestión.....	28
3.	Componentes y factores del control interno.....	29
4.	Técnicas de auditoría.....	37
5.	Matriz FODA.....	45
6.	Matriz de correlación fortalezas y oportunidades.....	48
7.	Matriz de correlación debilidades y amenazas.....	51
8.	Matriz de prioridades.....	53
9.	Perfil estratégico interno.....	55
10.	Perfil estratégico externo.....	56
11.	Matriz medios internos.....	57

12. Matriz de medios externos.....	59
13. Hoja de marcas de auditoría.....	67
14. Programa de auditoría FASE I.....	68
15. Programa de auditoría FASE II.....	69
16. Programa de auditoría FASE III.....	70
17. Programa de auditoría FASE IV.....	72
18. Programa de auditoría FASE I.....	75
19. Servidores del I.E.S.S.....	80
20. Cuestionario análisis de la misión.....	84
21. Cuestionario análisis de la visión.....	86
22. Programa de auditoría FASE II.....	92
23. Cuestionario de control interno- I.E.S.S.....	93
24. Matriz de ponderación de cuestionario control interno.....	111
25. Riesgo y confianza de cuestionario de control interno.....	117
26. Matriz de debilidades de control interno.....	118
27. Resultado de la evaluación del control interno.....	128
28. Programa de auditoría FASE III.....	130
29. Flujograma de selección de personal.....	136
30. Flujograma de evaluación del desempeño.....	141
31. Flujograma de evaluación de los periodos de prueba.....	145
32. Programa de auditoría FASE IV.....	166

ÍNDICE DE GRÁFICOS

No. TÍTULO Pág.

1. Logotipo institucional.....	2
2. Organigrama estructural.....	11
3. Organigrama funcional.....	12
4. Organigrama estructural.....	78
5. Resultado análisis de la misión del I.E.S.S.....	85
6. Resultado análisis de la visión del I.E.S.S.....	87

ÍNDICE DE CUADROS

No.	TÍTULO	Pág.
1.	Los seis procesos de gestión del talento humano.....	44
2.	Misión institucional.....	83
3.	Visión institucional.....	83
4.	Proceso de selección del talento humano.....	132
5.	Proceso de evaluación del desempeño.....	133

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	TÍTULO	Pág.
1.	Modelo de cuestionario para el análisis de la misión.....	186
2.	Tabulación del cuestionario de la misión aplicados a los servidores.....	187
3.	Tabulación de los cuestionarios para el análisis de la misión del I.E.S.S.....	188
4.	Modelo de cuestionario para el análisis de la visión.....	191
5.	Tabulación del cuestionario de la visión aplicados a los servidores.....	192
6.	Tabulación de los cuestionarios para el análisis de la visión del I.E.S.S.....	193
7.	Lista de servidores de acuerdo al nivel de profesionalismo.....	196
8.	Lista de servidores públicos y porcentaje de evaluación.....	198
9.	Nómina de personal con número de atrasos en el año 2011.....	200

INTRODUCCIÓN

El presente tema de Tesis denominado “Auditoría de Gestión Aplicado al Talento Humano del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS, Dirección Provincial de Chimborazo por el periodo 2011”, ha sido realizado en base a la necesidad actual de los organismos del sector público que buscan un nuevo estilo de gestión; para ello la ejecución está basada en cinco capítulos descritos a continuación:

El Primer Capítulo trata sobre las Generalidades de la Institución: Identificación, reseña histórica, base legal, ubicación geográfica, misión, visión, objetivos institucionales, valores, productos y servicios que ejecuta, estructura orgánica, y autoridades.

El Segundo Capítulo describe el Marco Conceptual que comprende los Fundamentos de Auditoría y Auditoría de Gestión; siendo una base importante para la ejecución del trabajo en estudio.

El Tercer Capítulo detalla un Diagnóstico FODA, mediante un Análisis Interno y Externo con el fin de determinar sus fortalezas y debilidades, y al mismo tiempo identificar las oportunidades y amenazas que se presenten en el entorno de la institución.

El Cuarto Capítulo, contempla la aplicación del Examen de Auditoría de Gestión en base a las Fases como son: Conocimiento Preliminar, Planificación, Ejecución, Comunicación de Resultados.

El Quinto Capítulo, el último, del desarrollo del Informe señala las Conclusiones y Recomendaciones respectivas.

CAPÍTULO I

1. GENERALIDADES DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL.

1.1 IDENTIFICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN.

- **NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN**

INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL IEES, DIRECCIÓN PROVINCIAL DE CHIMBORAZO

GRÁFICO N° 1: LOGOTIPO INSTITUCIONAL



- **TIPO DE INSTITUCIÓN:** SERVICIOS
- **PAÍS:** ECUADOR
- **PROVINCIA:** CHIMBORAZO
- **CIUDAD:** RIOBAMBA
- **PARROQUIA:** VELOZ
- **DIRECCIÓN:** Calle 10 de Agosto y Pichincha
- **TELÉFONO:** 032960139 Ext. 112
- **EMAIL:** www.iess.gob.ec

1.2 Reseña Histórica.¹

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, nace en el año de 1928 como Caja de Pensiones. Decreto Ejecutivo N° 018 publicado en el Registro Oficial N° 591 del 13 de marzo de 1928. En el gobierno del doctor Isidro Ayora Cueva, mediante Decreto N° 018, del 8 de marzo de 1928, creó la Caja de Jubilaciones y Montepío Civil, Retiro y Montepío Militares, Ahorro y Cooperativa, institución de crédito con personería jurídica, organizada que de conformidad con la Ley se denominó Caja de Pensiones.

La Ley consagró a la Caja de Pensiones como entidad aseguradora con patrimonio propio, diferenciado de los bienes del Estado, con aplicación en el sector laboral público y privado.

Su objetivo fue conceder a los empleados públicos, civiles y militares, los beneficios de Jubilación, Montepío Civil y Fondo Mortuario. En octubre de 1928, estos beneficios se extendieron a los empleados bancarios.

En octubre de 1935 mediante Decreto Supremo No. 12 se dictó la Ley del Seguro Social Obligatorio y se crea el Instituto Nacional de Previsión, órgano superior del Seguro Social que comenzó a desarrollar sus actividades el 1º de mayo de 1936. Su finalidad fue establecer la práctica del Seguro Social Obligatorio, fomentar el Seguro Voluntario y ejercer el Patronato del Indio y del Montubio.

En la misma fecha inició su labor el Servicio Médico del Seguro Social como una sección del Instituto.

En febrero de 1937 se reformó la Ley del Seguro Social Obligatorio y se incorporó el seguro de enfermedad entre los beneficios para los afiliados. En julio de ese año, se creó el Departamento Médico, por acuerdo del Instituto Nacional de Previsión.

¹<http://www.iesg.gov.ec/site.php?content=68-historia>

En marzo de ese año, el Ejecutivo aprobó los Estatutos de la Caja del Seguro de Empleados Privados y Obreros, elaborado por el Instituto Nacional de Previsión. Nació así la Caja del Seguro Social, cuyo funcionamiento administrativo comenzó con carácter autónomo desde el 10 de julio de 1937.

El 14 de julio de 1942, mediante el Decreto No. 1179, se expidió la Ley del Seguro Social Obligatorio. Los Estatutos de la Caja del Seguro se promulgaron en enero de 1944, con lo cual se afianza el sistema del Seguro Social en el país.

En diciembre de 1949, por resolución del Instituto Nacional de Previsión, se dotó de autonomía al Departamento Médico, pero manteniéndose bajo la dirección del Consejo de Administración de la Caja del Seguro, con financiamiento, contabilidad, inversiones y gastos administrativos propios.

Las reformas a la Ley del Seguro Social Obligatorio de julio de 1958 imprimieron equilibrio financiero a la Caja y la ubicaron en nivel de igualdad con la de Pensiones, en lo referente a cuantías de prestaciones y beneficios.

En septiembre de 1963, mediante el Decreto Supremo No. 517 se fusionó la Caja de Pensiones con la Caja del Seguro para formar la Caja Nacional del Seguro Social. Esta Institución y el Departamento Médico quedaron bajo la supervisión del ex -Instituto Nacional de Previsión.

En 1964 se establecieron el Seguro de Riesgos del Trabajo, el Seguro Artesanal, el Seguro de Profesionales, el Seguro de Trabajadores Domésticos y, en 1966, el Seguro del Clero Secular.

En 1968, estudios realizados con la asistencia de técnicos nacionales y extranjeros, determinaron “la inexcusable necesidad de replantear los principios rectores adoptados treinta años atrás en los campos actuariales, administrativo, prestaciones y de servicios”, lo que se tradujo en la expedición del Código de Seguridad Social , para convertirlo en "instrumento de desarrollo y aplicación del principio de Justicia Social, sustentado en las orientaciones filosóficas universalmente aceptadas en todo régimen de Seguridad Social: el bien común

sobre la base de la Solidaridad, la Universalidad y la Obligatoriedad”. El Código de Seguridad Social tuvo corta vigencia en agosto de 1968, con el asesoramiento de la Organización Iberoamericana de Seguridad Social, se inició un plan piloto del Seguro Social Campesino.

El 29 de junio de 1970 se suprimió el Instituto Nacional de Previsión. Y mediante Decreto Supremo N° 40 del 25 de julio de 1970 y publicado en el Registro Oficial N°.

15 del 10 de julio de 1970 se transformó la Caja Nacional del Seguro Social en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

El 20 de noviembre de 1981, por Decreto Legislativo se dictó la Ley de Extensión del Seguro Social Campesino.

En 1986 se estableció el Seguro Obligatorio del Trabajador Agrícola, el Seguro Voluntario y el Fondo de Seguridad Social Marginal a favor de la población con ingresos inferiores al salario mínimo vital.

El Congreso Nacional, en 1987, integró el Consejo Superior en forma tripartita y paritaria, con representación del Ejecutivo, empleadores y asegurados; estableció la obligación de que consten en el Presupuesto General del Estado las partidas correspondientes al pago de las obligaciones del Estado.

En 1991, el Banco Interamericano de Desarrollo, en un informe especial sobre Seguridad Social, propuso la separación de los seguros de salud y de pensiones y el manejo privado de estos fondos.

Los resultados de la Consulta Popular de 1995 negaron la participación del sector privado en el Seguro Social y de cualquier otra institución en la administración de sus recursos.

La Asamblea Nacional, reunida en 1998 para reformar la Constitución Política de la República, consagró la permanencia del IESS como única institución autónoma, responsable de la aplicación del Seguro General Obligatorio.²

El IESS, según lo determina la vigente Ley del Seguro Social Obligatorio, se mantiene como entidad autónoma, con personería jurídica, recursos propios y distintos de los del Fisco.

El 30 de noviembre del 2001, en el Registro Oficial N° 465 se publica la LEY DE SEGURIDAD SOCIAL, que contiene 308 artículos, 23 disposiciones transitorias, una disposición especial única, una disposición general.

1.3 Misión Institucional

“La Dirección Provincial de Chimborazo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social tiene la misión de aplicar estrategias de aseguramiento obligatorio, recaudación oportuna de las aportaciones de empleadores y afiliados, calificación de derechos a las prestaciones, el manejo de las cuentas patronales e individuales de los asegurados, la responsabilidad sobre la ejecución del presupuesto y la administración de los bienes y los recursos humanos en la respectiva jurisdicción”.³

1.4 Visión Institucional.

“Constituirse en una empresa pública de seguros orientada a la concesión de prestaciones de calidad a la población ecuatoriana, bajo los principios de eficiencia, solidaridad, suficiencia y subsidiaridad, dentro del marco constitucional de universalidad.”⁴

²Resolución CD 021 “Reglamento Orgánico Funcional del IESS”

³IBIDEM 2

⁴Ley de Seguridad Social, Planificación anual 2011

1.5 Objetivos Institucionales.

- Cumplir con las políticas y objetivos trazados por el Consejo Directivo, a fin de lograr la eficiencia institucional en beneficio de la clase asegurada.
- Cumplir con las actividades previstas por la Dirección Nacional del Sistema de Pensiones, misma que fundamentalmente versan en el mejoramiento del servicio al cliente, a través de una planificación técnica y manejo apropiado del presupuesto.
- Optimizar el funcionamiento de la Unidad Provincial del Sistema de Pensiones Chimborazo en todas sus áreas, a fin de otorgar al jubilado y beneficiario de montepío, las prestaciones de invalidez, vejez y muerte de manera eficaz y oportuna.⁵

1.6 Valores Institucionales.

La honradez y la honorabilidad de los funcionarios y colaboradores del IESS son complementos básicos que rigen sus funciones, tareas dentro y fuera de la Institución dirigidas a sus afiliados, con el objeto de satisfacer en lo posible las necesidades básicas de los pensionistas y sus familias, con los servicios que se ofrecen.

La ética con la que se caracterizan los funcionarios para administrar las aportaciones que hacen los colaboradores y empleados del sector público y privado, permiten captar una apreciación de la conducta y conciencia con que se maneja estos fondos.⁶

⁵ *Ley de Seguridad Social.*

⁶ *Revista Institucional IESS, periodo 2010*

1.7 Principios Institucionales.⁷

- **Autonomía.-** La autonomía normativa, técnica, administrativa, financiera y presupuestaria la ejercerá el IESS; a través, del Consejo Directivo, mediante la aprobación y expedición de normas técnicas, reglamentos, resoluciones de cumplimiento obligatorio en todos los órganos y dependencias del Instituto.
- **División de seguros.-** Se dividirá la administración de los seguros obligatorios en unidades básicas de negocios, según la naturaleza de los riesgos y el proceso de entrega de las prestaciones.
- **Organización por procesos.-** En concordancia con el principio de división de seguros, la estructura organizacional del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social se alinea al contenido y especialización de su misión, y se sustenta en la filosofía de productos, servicios y procesos, a fin de asegurar su ordenamiento consistente, integración y complementariedad.

El ordenamiento institucional está dado por la diferenciación de sus procesos, sobre la base de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión institucional.

- **Desconcentración geográfica.-** Las actividades de recaudación de los aportes y contribuciones se organizan por circunscripciones territoriales bajo la responsabilidad de las direcciones provinciales subordinadas a la autoridad ejecutiva del Director General.
- **Descentralización operativa.-** El IESS integrará a las unidades médicas de su propiedad en entidades zonales de prestación de salud a sus afiliados y jubilados, a cuyo efecto las constituirá como empresas con personería jurídica propia.

⁷ Plan Operativo Anual de La Dirección Provincial del IESS de Chimborazo Año 2010

La administración del IESS reforzará la descentralización operativa mediante la asignación de facultades de decisión a las instancias directamente relacionadas con el servicio al usuario, evidenciando con ello la importancia de ubicar a la decisión lo más cercano a la acción.

- **Control interno descentralizado y jerárquico.-** El control administrativo, financiero y presupuestario de los recursos administrados por el IESS, se hará de manera previa y concurrente por cada uno de los ordenadores de ingresos y egresos, y el control posterior a la realización de dicha transacciones se ejecutara a través de la unidad de Auditoría Interna.
- **Rendición de cuentas.-** Los directivos, funcionarios, servidores y trabajadores del IESS están sujetos a las reglas de responsabilidad propias del servicio público, en lo relativo al manejo y la administración de los fondos, bienes y recursos confiados a su gestión cualquiera sea la naturaleza jurídica de su relación de servicio. Así también, deberán responder por la calidad, cantidad y oportunidad de los productos y servicios a su cargo.
- **Servicio al usuario.-** La gestión técnica y administrativa del IESS está orientada a satisfacer los requerimientos de los usuarios externos e internos, para lo cual su personal se esforzará en suministrar con oportunidad, productos y servicios de calidad, optimizando los recursos disponibles y los procesos internos.
- **Trabajo en equipo.-** Como las tareas individuales se encuentran interrelacionadas con actividades grupales y éstas con subprocesos y procesos que elaboran un producto o brindan un servicio, el personal del Instituto debe interactuar y trabajar en equipo para generar los productos y servicios que demanden sus usuarios. Dicha práctica, se reforzará con la evaluación del desempeño individual que debe contemplar su iniciativa, participación y contribución a los resultados del trabajo en equipo.

- **Tecnificación del servicio.-** El IESS, como entidad especializada en aseguramiento, garantiza la tecnificación de sus servidores mediante la implementación de adecuados procesos de selección, capacitación evaluación y promoción de su personal, así como también a través del mejoramiento tecnológico de sus procesos, en beneficio de sus usuarios.
- **Identidad institucional.-** Las autoridades y servidores del IESS se comprometen a una constante identificación personal con la institución, su misión, visión, principios rectores, objetivos, empoderamiento de los procesos definidos, calidad en la entrega de los servicios y en la defensa de los intereses institucionales, en beneficio del asegurado.

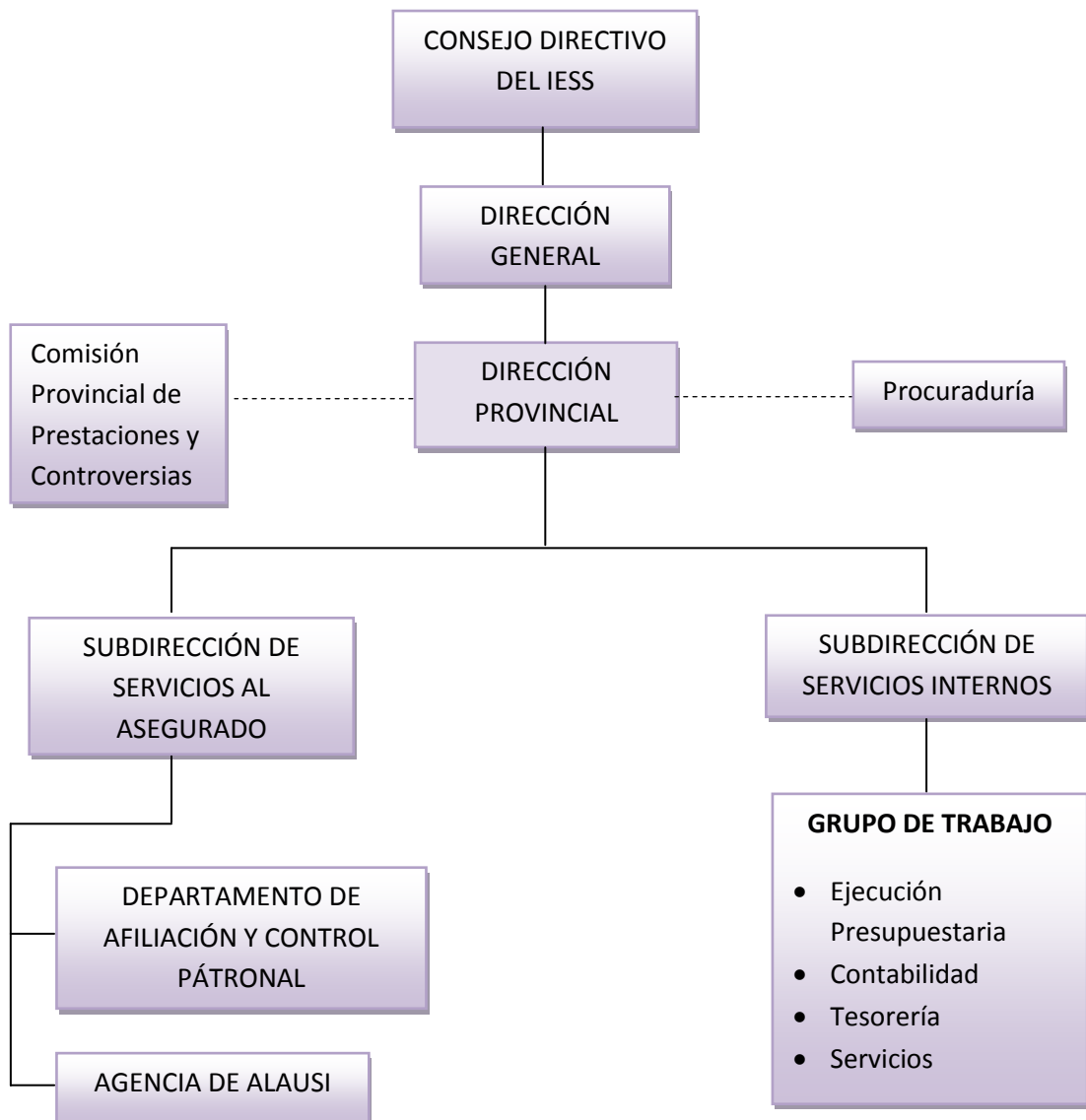
1.8 Productos y Servicios que Ejecuta.⁸

La Dirección Provincial del IESS de Chimborazo oferta a sus usuarios los siguientes productos y servicios.

- Afiliación al Seguro General Obligatorio.
- Afiliación Voluntaria
- Inspección y control patronal
- Información y atención al cliente a través del Centro Universal de atención
- Cesantías
- Créditos Quirografarios e Hipotecarios.
- Devolución y Acumulación de los fondos de reserva.
- Atención en Historia Laboral, entrega de claves personales, registros de empleadores.
- Capacitación y asesoramiento a patrones y empleados.
- Estudio y resolución en primera instancia sobre controversias.

⁸ *IBIDEN* 7

GRÁFICO N° 2: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



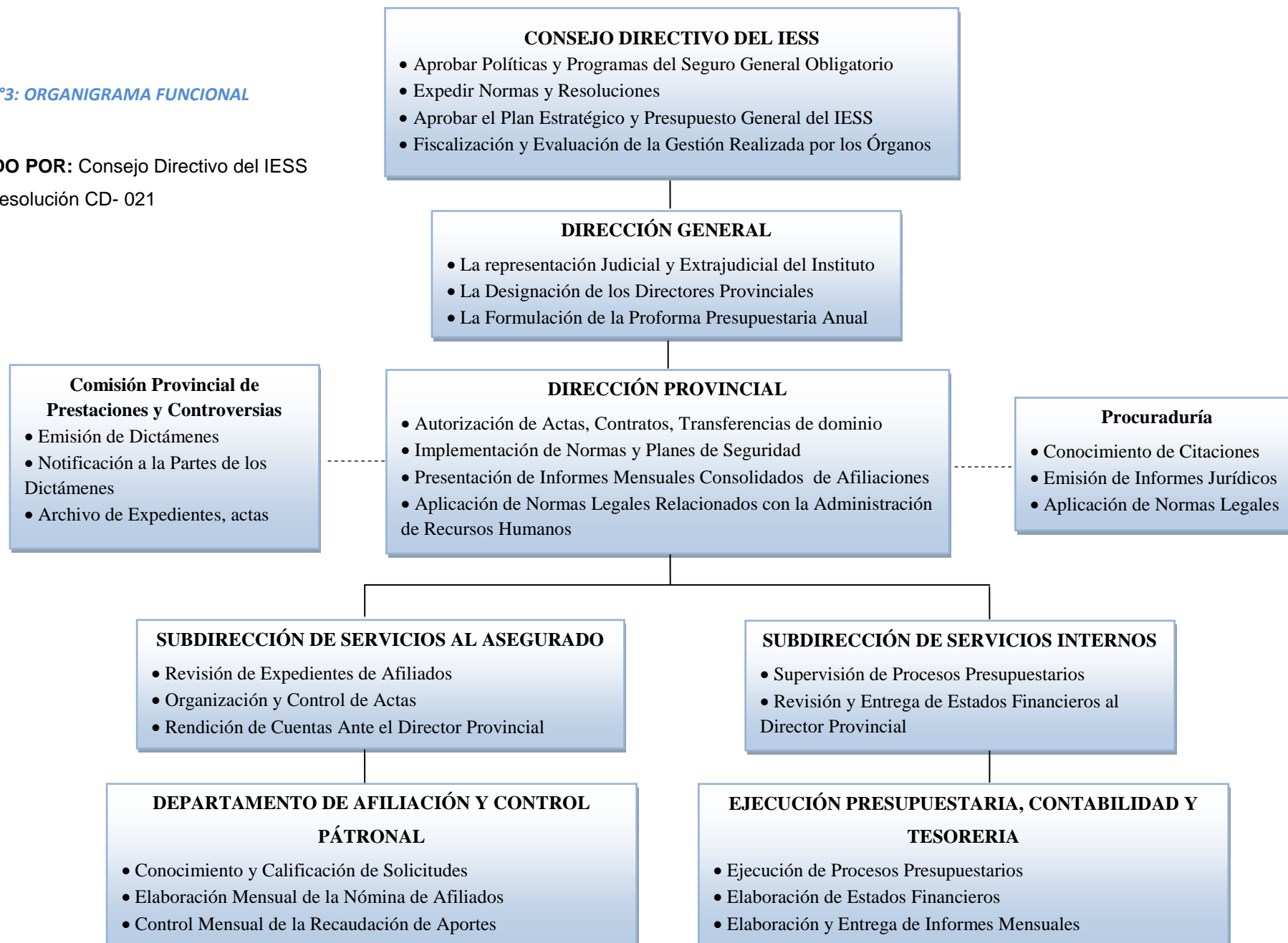
ELABORADO POR: Consejo Directivo del IESS

FUENTE: Resolución CD- 021

GRÁFICO N°3: ORGANIGRAMA FUNCIONAL

ELABORADO POR: Consejo Directivo del IESS

FUENTE: Resolución CD- 021



1.9 Autoridades Institucionales.

TABLA 1: AUTORIDADES INSTITUCIONALES

NOMBRE	DIGNIDAD
Abg. Harnisth Danilo	Director Provincial
Econ. Andrés Moyon S.	Subdirector de Servicios al Asegurado
Ing. Carlos Mora G.	Subdirector de Servicios Internos
Ing. Mónica Viteri N.	Jefa de Afiliación Patronal
Lic. Inés Mosquera	Tesorera Provincial

CAPÍTULO II

2. MARCO CONCEPTUAL

2.1 GENERALIDADES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

2.1.1 Evolución ⁹

En etapas muy recientes, en la medida en que los cambios tecnológicos han producido cambios en los aspectos organizativos empresariales y viceversa, la Auditoría ha penetrado en la gerencia y hoy se interrelaciona fuertemente con la administración. La Auditoría amplía su objeto de estudio y motivado por las exigencias sociales y de la tecnología en su concepción más amplia pasa a ser un elemento vital para la gerencia a través de la cual puede medir la eficacia, eficiencia y economía con lo que se proyectan los ejecutivos.

2.2 AUDITORÍA DE GESTIÓN

“Es la evaluación de todo o parte de los procesos de una organización en términos de eficiencia, efectividad, economía, ética y ecología con la finalidad de informar los resultados obtenidos y proponer recomendaciones para optimizar la gestión institucional en el corto, mediano y largo plazo.”¹⁰

Consiste además, en el examen y evaluación que se realiza a una entidad para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control, y uso de recursos, que busca comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades examinadas de acuerdo con los objetivos y metas previstos.

⁹GÓMEZ LÓPEZ, Roberto. *GENERALIDADES EN LA AUDITORÍA. Reseña Histórica*. (www.eumed.net).

¹⁰BLANCO LUNA, Yanel. *Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral*. ECOE Ediciones Ltda. Primera edición. Bogotá, 2003. Pág. 233.

El examen de la organización o entidad auditada incluye su estructura, el control interno administrativos, y el grado de cumplimiento de los objetivos a alcanzar.

2.2.1 Objetivos ¹¹

- ✓ Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión pública.
- ✓ Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- ✓ Verificar el manejo eficiente de los recursos.
- ✓ Promover el aumento de la productividad, procurando la correcta administración del patrimonio público.
- ✓ Examinar las funciones y responsabilidades de los principales funcionarios.
- ✓ Satisfacer las necesidades de la población.
- ✓ Verificar la existencia de los métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos.

2.2.2 Importancia ¹²

Por sus características la Auditoría de Gestión, constituye una herramienta fundamental en las organizaciones, y su importancia está dada puesto que impulsa su crecimiento, cada vez que permite detectar en qué áreas se requiere un estudio más profundo, que acciones se pueden tomar para subsanar deficiencias, cómo superar obstáculos, cómo imprimir mayor cohesión al funcionamiento de dichas áreas y sobre todo, realizar un análisis causa – efecto que concilie en forma congruente los hechos de las ideas.

¹¹ CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. (2001). *Manual de Auditoría de Gestión*. Pág. 36. (www.contraloría.gob.ec).

¹² FRANKLIN, Benjamín; “Auditoría Administrativa”; EDITORIAL: McGraw – Hill Interamericana S.A.; EDICIÓN: 1a. Edición; CIUDAD: México, 2007.

2.2.3 Alcance

El alcance tiene que ver por una lado, con la extensión del examen, es decir, si se van a examinar todos los procesos en su totalidad, o solo uno de ellos. Por otro lado el alcance también puede estar referido al periodo a examinar: puede ser de un año, de un mes, de una semana y podría ser hasta de varios años.

La auditoría de gestión examina las prácticas de gestión. Los criterios de evaluación de la gestión han de diseñarse para cada caso específico, pudiéndose extender a casos similares. No existen principios de gestión generalmente aceptados, que estén codificados, sino que se basan en la práctica normal de gestión.

2.2.4 Fases del Proceso de la Auditoría de Gestión.¹³

FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR O DIAGNÓSTICO

Objetivo

Consiste en obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal, esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonable.

Actividades

Las tareas típicas son:

1. Visita a las instalaciones, para observar el desarrollo de las actividades y operaciones, y visualizar el funcionamiento en conjunto.

¹³ Lic. Economía Zabaro Babani, León. Auditoría y Control. León Zabaro Babani. Septiembre –Diciembre; 2009

2. Revisión de los archivos corriente y permanente de los papeles de trabajo de auditorías anteriores; y/o recopilación de informaciones y documentación básica para actualizarlos.

Su contenido debe proveer un conocimiento y comprensión cabal de la entidad sobre:

- a) La misión, los objetivos, planes direccionales y estratégicos.
 - b) La actividad principal.
 - c) La situación financiera, la estructura organizativa y funciones, los recursos humanos, la clientela, etc.
 - d) De los directivos, funcionarios y empleados, sobre: liderazgo, el ambiente organizacional, la visión.
3. Determinar los criterios, parámetros e indicadores de gestión, que constituyen puntos de referencia que permitirán posteriormente compararlos con resultados reales de sus operaciones, y determinar si estos resultados son superiores, similares o inferiores a las expectativas.
 4. Detectar la fuerzas y debilidades; así como, las oportunidades y amenazas en el ambiente de la Organización, y las acciones realizadas o factibles de llevarse a cabo para obtener ventaja de las primeras y reducir los posibles impactos negativos de las segundas.

Productos

- Archivo permanente actualizado de papeles de trabajo
- Documentación e información útil para la planificación
- Objetivos y estrategia general de la auditoría

FASE II: PLANIFICACIÓN

Objetivo

Consiste en orientar la revisión hacia los objetivos establecidos para lo cual debe establecerse los pasos a seguir en la presente y las siguientes fases y las actividades a desarrollar. La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar considerando entre otros elementos, los parámetros e indicadores de gestión de la entidad; la revisión debe estar fundamentada en programas detallados para los componentes determinados, los procedimientos de auditoría, los responsables y las fechas de ejecución del examen, también debe preverse la determinación de recursos necesarios tanto en número como en calidad del equipo de trabajo que será utilizado en el desarrollo de la revisión, con especial énfasis en el presupuesto de tiempo y costos estimados, finalmente los resultados de la auditoría esperados, conociendo de la fuerza y debilidades y de las oportunidades de mejora de la entidad cuantificando en lo posible los ahorros y logros esperados.

Actividades

Las tareas típicas en la fase de planificación son las siguientes:

1. Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior, para obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, comprender la actividad principal y tener los elementos necesarios para la evaluación de control interno y para la planificación de la auditoría de gestión.
2. Evaluación de Control Interno relacionada con el área o componente objeto del estudio que permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes, útil para identificar los asuntos que requieran tiempo y esfuerzos adicionales en la fase de “Ejecución”; a base de los resultados de

esta evaluación los auditores determinaran la naturaleza y alcance del examen, confirmar la estimación de los requerimientos de personal, programar su trabajo, preparar los programas específicos de la siguiente fase y fijar los plazos para concluir la auditoría y presentar el informe.

Los resultados obtenidos servirán para:

- a) Planificar la auditoría de gestión;
- b) Preparar un informe sobre el control interno.

3. A base de las fase 1 y 2 descritas, el auditor más experimentado del equipo o grupo de trabajo preparará un Memorando de Planificación.

Productos

- Memorando de Planificación
- Programas de Auditoría para cada componente (proyecto, programa o actividad)

FASE III: EJECUCIÓN

Objetivo

En esta etapa es donde se ejecuta propiamente la auditoría, pues en esta instancia se desarrolla los hallazgos y se obtienen toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada (suficiente, competente y relevante) basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes.

Actividades

Las tareas típicas de esta fase son:

1. Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente significativo y escogido para examinarse, que comprende la aplicación de las técnicas de auditoría tradicionales, tales como: inspección física, observación, cálculo, indagación, análisis, etc.
2. Preparación de los papeles de trabajo, que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas, contienen la evidencia suficiente, competente y relevante.
3. Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios.
4. Definir la estructura del informe de auditoría, con la necesaria referencia a los papeles de trabajo y a la hoja resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones.

En esta fase es muy importante, tener presente que el trabajo de los especialistas no auditores, debe realizarse conforme a los objetivos de la planeación; además, es necesario, que el auditor que ejerce la jefatura del equipo o grupo oriente y revise el trabajo para asegurar el cumplimiento de los programas y de los objetivos trazados: igualmente se requiere que el trabajo sea supervisado adecuadamente por parte del auditor más experimentado.

Productos

- Papeles de trabajo

- Hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente

FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

Además de los informes parciales que puedan emitirse, como aquel relativo al control interno, se prepara un informe final, el mismo que en la Auditoría de Gestión difiere, pues no sólo que revelará las deficiencias existentes como se hacía las otras auditorías, sino que también, contendrá los hallazgos positivos, pero también se diferencia porque en el informe de auditoría de gestión, en la parte correspondiente a las conclusiones se expondrá en forma resumida las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión y uso de los recursos de la entidad auditada.

Actividades

En esta fase IV, las tareas que se llevan a cabo son las siguientes:

1. Redacción del informe de auditoría, en forma conjunta entre los auditores con funciones de jefe de grupo y supervisor, con la participación de los especialistas no auditores en la parte que se considere necesario.
2. Comunicación de resultados; si bien esta se cumple durante todo el proceso de la auditoría de gestión para promover la toma de acciones correctivas de inmediato, es menester que el borrador del informe antes de su emisión, deba ser discutido en una Conferencia Final con los responsables de la Gestión y los funcionarios de más alto nivel relacionados con el examen; esto le permitirá por una parte reforzar y perfeccionar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones; pero por otra parte, permitir que expresen sus puntos de vista y ejerzan su legítima defensa.

Productos

- Informe de Auditoría.

FASE V: SEGUIMIENTO

Objetivo

Con posterioridad y como consecuencia de la auditoría de gestión realizada, los auditores internos y en su ausencia los auditores externos que ejecutaron la auditoría, deberán realizar el seguimiento correspondiente.

Productos

- Documentación que evidencie el cumplimiento de las recomendaciones y probatoria de las acciones correctivas.
- Comunicación de la determinación de responsabilidades.
- Papeles de trabajo relativos a la fase de seguimiento.

2.2.5 Informe de Auditoría ¹⁴

El informe de auditoría es el producto final del trabajo del auditor en el cual él presenta sus comentarios sobre los hallazgos, sus conclusiones y recomendaciones y en el caso del examen a los estados financieros el correspondiente dictamen.

Mediante el informe de auditoría, el auditor pone en conocimiento de la entidad examinada, otros organismos nacionales e internacionales, instituciones financieras, instituciones gubernamentales que tengan relación con la entidad y los funcionarios

¹⁴ RIVADENEIRA, Pedro. *Compendio de Clases de la Materia de Auditoría Financiera y Administrativa. Primera Edición 2009. Pág. 67*

de la empresa y funcionarios públicos apropiados de los niveles más altos del gobierno que merezcan conocer los resultados de su trabajo. El informe de auditoría debe contener la expresión de juicios fundamentados en las evidencias obtenidas sin ocultar o desvirtuar los hechos que puedan inducir a error.

Fundamentalmente este documento permite tomar las acciones correctivas necesarias por los funcionarios apropiados y en forma oportuna en la gestión de la entidad auditada.

2.2.5.1 Características del Informe

El informe de auditoría debe ser elaborado con un alto grado de profesionalismo para alcanzar eficazmente los objetivos de la comunicación de los resultados de la auditoría. Es importante que cada informe en lo posible sea un trabajo preciso y perfecto que merezca la lectura y acción por los altos funcionarios de la entidad.

2.2.5.2 Reglas Generales Para La Elaboración Del Informe ¹⁵

Debido a la importancia que tienen los informes de auditoría es indispensable que sean bien redactados, completos, claros, y fáciles de entender.

Para lograrlo es necesario que los informes se elaboren empleando algunas reglas generales tales como:

- Redacte en lenguaje corriente y evitando el uso de terminología muy especializada
- Evite los párrafos largos y complicados
- Incluya la información suficiente
- Revise su contenido detenidamente antes de que se emita
- Conserve la estructura preestablecida

¹⁵ *Auditoría de Gestión; Maldonado, Milton; Segunda Edición 200. Pág. 35*

- Concluya su redacción durante el trabajo de campo
- Redacte en forma sencilla, concisa y clara
- Incluya solo aspectos significativos
- Asegure una fácil comprensión al lector
- Mantenga un tono constructivo
- Asegure una emisión y entrega oportuna.

2.2.6 Indicadores de gestión. ¹⁶

2.2.6.1 Definición de Indicadores de Gestión

Es una referencia numérica generada a partir de una o más variables, que muestra aspectos del desempeño del componente auditado, permitiendo evaluar la gestión empresarial mediante la determinación de los niveles de eficiencia, efectividad y economía del proceso administrativo.

A través de un indicador se pretende caracterizar el éxito o la efectividad de un sistema, programa u organización, sirviendo como una medida aproximada de algún componente o de la relación entre componentes.

2.2.6.2 Tipos de Indicadores

Indicadores de Gestión o Eficiencia

También se les denomina como: de seguimiento, de control, de actividades, de tarea, de avances, de progresos, indicadores internos. Pertenecen al sub-sistema de seguimiento y sirven para valorar el rendimiento (producción física) de insumos, recursos y esfuerzos dedicados a obtener objetivos con tiempos y costos registrados y analizados. Dentro del sistema de seguimiento y evaluación, los indicadores de gestión permiten la valoración de al menos los siguientes elementos:

¹⁶ Enrique Benjamin Franklin, “Auditoría Administrativa”, McGraw – Hill

1. La utilización de los recursos humanos, físicos, financieros y de tiempo.
2. El cumplimiento de actividades tareas o metas.

Indicadores de Logro o Eficacia

Son conocidos también como indicadores de éxito, externos, de impacto o de objetivos, los cuales facilitan la valoración de los cambios en las variables socioeconómicas propiciadas por la acción institucional.

Los indicadores de logro son hechos concretos, verificables, medibles, evaluables, que se establecen a partir de cada objetivo pertenecen al sub-sistema de evaluación permitiendo la valoración de la eficacia de los planes, programas y proyecto sociales de la institución para resolver los problemas y necesidades del grupo.

2.2.7 Elementos de Gestión ¹⁷

El Estado requiere de planificación estratégica y de parámetros e indicadores de gestión cuyo diseño e implantación es de responsabilidad de los administradores de las instituciones públicas en razón de su responsabilidad social de rendición de cuentas y de demostrar su gestión y sus resultados.

ECONOMÍA.- Uso oportuno de los recursos idóneos en cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado.

EFICIENCIA.- Consiste en lograr la utilización más productiva de bienes materiales y de recursos humanos y financieros. Su grado viene dado de la relación entre los bienes adquiridos o producidos o servicios prestados, con el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos.

¹⁷ CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. (2001). *Manual de Auditoría de Gestión*. Pág. 36. (www.contraloría.gob.ec).

EFICACIA.- Es la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados; es decir, entre los resultados esperados y los resultados reales de los proyectos, programas u otras actividades.

ÉTICA.- Es un elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal, de los funcionarios y empleados de una entidad.

ECOLOGÍA.- Podrá definirse como el examen y evaluación al medio ambiente, el impacto al entorno y la propuesta de soluciones reales y potenciales.

2.2.8 Herramientas para la Auditoría de Gestión

Para la ejecución de Auditorías de Gestión es necesario la conformación de un equipo multidisciplinario, que dependiendo de la naturaleza de la entidad y de las áreas a examinarse, a más de los auditores profesionales, podría estar integrado por especialistas en otras disciplinas.

2.2.9 Evaluación del Sistema del Control Interno

Existen tres métodos de evaluación del sistema de control interno por medio de:

- Cuestionario
- Narrativo o Descriptivo
- Gráfico o Diagrama de Flujo

Método de Cuestionarios ¹⁸

Este método consiste en diseñar cuestionarios a base de preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable, de las distintas áreas de la empresa bajo examen. Las preguntas son formuladas de tal forma que la respuesta

¹⁸ ESTUPIÑAN, Rodrigo. *Control Interno y Fraudes en los ciclos transaccionales. Análisis del Informe COSO I y II.* ECOE Ediciones. segunda edición. Colombia, 2006. Págs. 160-161.

afirmativa índice un punto óptimo en la estructura de control interno y que una respuesta negativa indique una debilidad y un aspecto no muy confiable. Algunas preguntas probablemente no resulten aplicables, en ese caso, se utiliza la letra – NA- “no aplicable”.

Método Narrativo o Descriptivo ¹⁹

Es la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno para las distintas áreas clasificadas por actividad, departamentos, funcionarios y servidores.

Este método requiere que el auditor que realiza el relevamiento tenga la suficiente experiencia para obtener la información que es la necesaria y determinar el alcance del examen. El relevamiento se realiza mediante entrevistas y observaciones de cada uno de los principales documentos y registros que intervienen en el proceso.

Método Gráfico o Diagramas de Flujo

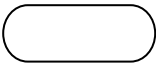
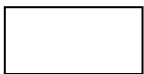

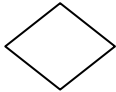
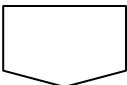
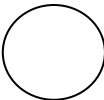
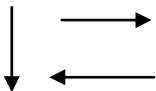
Los diagramas de flujo o flujogramas son la representación gráfica de la secuencia de las operaciones de un determinado sistema. Esta secuencia se gráfica en el orden cronológico que se produce en cada operación.

Este método es más técnico y remediante para la evaluación, tiene ventaja frente a otros métodos porque permite efectuar el relevamiento siguiendo una secuencia lógica y ordenada, permite ver de un solo golpe de vista el circuito en su conjunto y facilita la identificación o ausencia de controles.

¹⁹ *BOLETIN JURIDICO N°6 CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO. Ecuador.2002 Págs. 26-27*

Para elaborar y actualizar los flujogramas, se obtendrá la información basándose en entrevistas con los servidores de la institución o áreas, sobre los procedimientos seguidos y revisando los manuales de procedimientos en caso de existir.

Tabla N° 2: SIMBOLOGÍA DE FLUJOGRAMACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

SIMBOLOGÍA	DENOMINACIÓN
	Inicio o Fin
	Proceso u Operación
	Documento
	Decisión
	Conector Fuera de Página
	Conector
	Dirección de Flujo o Línea de Unión

2.2.10 Control Interno ²⁰

EL informe COSO, emitido por el Committee of Sponsoring Organization of Treadway Commission (Comité de la Organización de Patrocinio de la Comisión de Marcas) sobre Control Interno, presenta la siguiente definición:

²⁰ *IBID 18: Pág. 45*

El control interno es un proceso, efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables

2.2.10.1 Componentes del Control Interno

Los componentes del sistema de Control Interno pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizados para evaluar el control interno y determinar su efectividad; la estructura de control interno en el sector gubernamental tiene los siguientes componentes:

- a) Ambiente de control
- b) Evaluación de riesgos
- c) Actividades de control
- d) Información y comunicación
- e) Supervisión y seguimiento

TABLA N° 3: COMPONENTES Y FACTORES DEL CONTROL INTERNO

COMPONENTES	FACTORES
1. Ambiente de control El ambiente o entorno de control es el conjunto de circunstancias y conductas que enmarcan el accionar de la entidad	1.1 Integridad y valores éticos La máxima autoridad y los directivos establecerán como parte de la cultura organizacional para que estos valores

desde la perspectiva del control interno. Es el fundamento de los demás componentes.	rijan la conducta de su personal, orientando su integridad y compromiso hacia la organización.
	1.2 Administración estratégica Pondrán en funcionamiento y actualizarán el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional.
	1.3 Políticas y prácticas de talento humano El talento humano es lo más valioso que posee la institución, por lo que debe ser tratado y conducido de forma tal que se consiga su más elevado rendimiento.
	1.4 Estructura organizativa La máxima autoridad debe crear una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos organizacionales, la realización de los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes.
	1.5 Delegación de autoridad La asignación de responsabilidad, la delegación de autoridad y el establecimiento de políticas conexas, ofrecen una base para el seguimiento de

	<p>las actividades, objetivos, funciones operativas y requisitos regulatorios, incluyendo la responsabilidad sobre los sistemas de información y autorizaciones para efectuar cambios.</p>
	<p>1.6 Competencia profesional</p> <p>La competencia incluye el conocimiento y habilidades necesarias para ayudar a asegurar una actuación ordenada, ética, eficaz y eficiente, al igual que un buen entendimiento de las responsabilidades individuales relacionadas con el control interno.</p>
	<p>1.7 Adhesión a las políticas institucionales</p> <p>Los servidores observarán las políticas generales y las específicas aplicables a sus respectivas áreas de trabajo, que hayan sido emitidas y divulgadas por la máxima autoridad y directivos de la entidad, quienes además instaurarán medidas y mecanismos propicios para fomentar la adhesión a las políticas.</p>
<p>2. Evaluación del riesgo</p> <p>El riesgo es la probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado que podría afectar la ejecución de los procesos y el logro de los objetivos de la institución. De modo que la máxima autoridad, el nivel</p>	<p>2.1 Identificación de riesgos</p> <p>Los directivos de la entidad identificarán los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales debido a factores internos o externos, así como emprenderán las medidas pertinentes</p>

<p>directivo y todo el personal de la entidad serán responsables de efectuar el proceso de administración de riesgos, que implica la metodología, estrategias, técnicas y procedimientos, que permitirá identificar, analizar y tratar los potenciales riesgos.</p>	<p>para afrontar y mitigar tales riesgos.</p> <p>2.2 Plan de mitigación de riesgos</p> <p>Los directivos de las entidades del sector público realizarán el plan de mitigación de riesgos desarrollando y documentando una estrategia clara, organizada e interactiva para identificar y valorar los riesgos que puedan impactar en la entidad impidiendo el logro de sus objetivos.</p>
<p>3. Actividades de control</p> <p>Son las políticas y procedimientos para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos institucionales, tales actividades se dan en toda la organización, todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen acciones de control de detección y prevención, revisión de procesos y acciones correctivas cuando se detectan desviaciones e incumplimientos.</p>	<p>3.1. Administración del talento humano</p> <p>La administración del talento humano constituye el diseño e implementación de:</p> <p>3.1.1 Plan de talento humano</p> <p>Los planes de talento humano se sustentarán en el análisis de la capacidad operativa de las diferentes unidades administrativas, en el diagnóstico del personal existente y en las necesidades de operación institucionales.</p>
	<p>3.1.2 Manual de clasificación de puestos</p> <p>La entidad contará con un manual que contenga la descripción de las tareas, responsabilidades, el análisis de las competencias y requisitos de todos los puestos de su estructura y organizativa. Mismo que será revisado y actualizado periódicamente y servirá de base para la</p>

	<p>aplicación de los procesos de reclutamiento, selección y evaluación del personal.</p>
	<p>3.1.3 Incorporación de personal</p> <p>El ingreso de personal a la entidad se efectuará previa la convocatoria, evaluación y selección que permitan identificar a quienes por su conocimiento y experiencia garantizan su idoneidad y competencia.</p>
	<p>3.1.4 Evaluación del desempeño</p> <p>Se emitirá y difundirá las políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño, en función de los cuales se evaluará periódicamente al personal de la Institución.</p>
	<p>3.1.5 Promociones y ascensos</p> <p>El ascenso del servidor en la carrera administrativa se produce mediante promoción al nivel inmediato superior de su respectivo grupo ocupacional, previo el concurso de méritos y oposición.</p>
	<p>3.1.6 Capacitación y entrenamiento continuo</p> <p>Determinarán de manera técnica y objetiva las necesidades de capacitación del personal, las que estarán relacionadas directamente con el puesto, a fin de contribuir al mejoramiento de los</p>

	conocimientos y habilidades de los servidores.
	<p>3.1.7 Rotación de personal</p> <p>Se establecerán acciones orientadas a la rotación de los servidores, para ampliar sus conocimientos y experiencias, fortalecer la gestión institucional, disminuir errores y evitar la existencia de personal indispensable.</p>
	<p>3.1.8 Actuación y honestidad de las servidoras y servidores</p> <p>La máxima autoridad, los directivos y demás personal de la entidad, cumplirán y harán cumplir las disposiciones legales que rijan las actividades institucionales, observando los códigos de ética, normas y procedimientos relacionados con su profesión y puesto de trabajo.</p>
	<p>3.1.9 Asistencia y permanencia del personal</p> <p>Se establecerán procedimientos y mecanismos apropiados que permitan controlar la asistencia y permanencia de los servidores en el lugar de trabajo.</p>
	<p>3.1.10 Información actualizada del personal</p> <p>La unidad de administración de talento humano es responsable del control de los expedientes de los servidores de la</p>

	entidad, de su clasificación y actualización. Los expedientes del personal deben contener la documentación general, laboral y profesional de cada una de los servidores.
4. Información y comunicación El sistema de información y comunicación, está constituido por métodos establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones técnicas, administrativas y financieras de una entidad. La calidad de la información que brinda el sistema facilita a la máxima autoridad adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad y preparar información confiable.	4.1 Controles sobre sistemas de información Los sistemas de información contarán con controles adecuados para garantizar confiabilidad, seguridad y una clara administración. En función de la naturaleza y tamaño de la entidad, los sistemas de información serán manuales o automatizados, estarán constituidos por los métodos establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones administrativas y financieras de la entidad.
	4.2 Canales de comunicación abiertos Se establecerán canales de comunicación abiertos, que permitan trasladar la información de manera segura, correcta y oportuna a los destinatarios dentro y fuera de la institución. La entidad dispondrá de canales abiertos de comunicación que permita a los usuarios aportar información de gran valor sobre el diseño y la calidad de los productos y servicios.
5. Supervisión y monitoreo	5.1 Seguimiento continuo o en

<p>La supervisión de los procesos y operaciones se los realizará constantemente para asegurar que se desarrollen de acuerdo con lo establecido en las políticas, regulaciones y procedimientos en concordancia con el ordenamiento jurídico; comprobar la calidad de sus productos y servicios, y el cumplimiento de los objetivos de la institución.</p>	<p>operación</p> <p>El seguimiento continuo se aplicará en el transcurso normal de las operaciones, en las actividades habituales de gestión y supervisión, así como en otras acciones que efectúa el personal al realizar sus tareas encaminadas a evaluar los resultados del sistema de control interno.</p>
	<p>5.2 Evaluaciones periódicas</p> <p>Las evaluaciones periódicas, responden a la necesidad de identificar las fortalezas y debilidades de la entidad respecto al sistema de control interno. Las evaluaciones periódicas pueden ser ejecutadas por la unidad de auditoría interna de la entidad, la Contraloría General del Estado y las firmas privadas de auditoría. La máxima autoridad y los directivos, determinarán las acciones preventivas o correctivas que conduzcan a solucionar los problemas detectados.</p>

2.2.11 Técnicas de Auditoría ²¹

Son los métodos prácticos de investigación y prueba que el contador utiliza para lograr la información y comprobación necesaria para poder emitir su opinión profesional.

Tabla N° 4: TÉCNICAS DE AUDITORÍA

VERIFICACIÓN	TÉCNICAS
Ocular	<ul style="list-style-type: none">• Comparación• Observación
Verbal	<ul style="list-style-type: none">• Indagación
Escrita	<ul style="list-style-type: none">• Análisis• Tabulación
Documental	<ul style="list-style-type: none">• Comprobación• Calculo
Física	<ul style="list-style-type: none">• Inspección

2.2.12 Papeles de Trabajo ²²

Los papeles de trabajo, se definen como el conjunto de cédulas y documentos y medios magnéticos (tendencia a la auditoría cero papeles) elaborados u obtenidos por el auditor gubernamental, producto de la aplicación de las técnicas, procedimientos y más prácticas de auditoría, que sirven de evidencia del trabajo realizado y de los resultados de auditoría revelados en el informe.

Los propósitos principales de los papeles de trabajo son:

- a) Constituir el fundamento que disponen el auditor para preparar el informe de la auditoría.

²¹IBID 18: Pág. 68

²²IBID 19: Pág. 72

- b) Servir de fuentes para comprobar y explicar en detalle los comentarios, conclusiones y recomendaciones que se exponen en el informe de auditoría.

2.2.12.1 Custodia y Archivos ²³

Los papeles de trabajo son de propiedad de las unidades de auditoría de las entidades públicas, las mismas que tienen la responsabilidad de la custodia en un archivo activo por el lapso de cinco años y en archivo pasivo por hasta veinte y cinco años, únicamente pueden ser exhibidos y entregados por requerimiento judicial.

Estos papeles de trabajo deben ser organizados y archivados en forma sistematizada, sea preparando legajos, carpetas o archivos que son de dos clases.

ARCHIVO PERMANENTE O CONTINUO.- Este archivo contiene información de interés o utilidad para más de una auditoría o necesarios para auditorías subsiguientes.

La primera hoja de este archivo necesariamente debe ser el índice, el mismo que indica el contenido del legajo.

La finalidad del archivo permanente se puede resumir en los puntos siguientes:

1. Recordar al auditor las operaciones, actividades o hechos que tienen vigencia en un período de varios años.
2. Proporcionar a los auditores nuevos, una fuente de información de las auditorías realizadas.

²³ *IBID 19: Págs. 73-74*

3. Conservar papeles de trabajo que serán utilizados durante varios años y que no requieren ser preparados años tras año, ya que no se ha operado ningún cambio.

ARCHIVO CORRIENTE.- En estos archivos corrientes se guardan los papeles de trabajo relacionados con la auditoría específica de un período. La cantidad de legajos o carpetas que forman parte de este archivo de un período dado varía de una auditoría a otra y aun tratándose de la misma entidad auditada. Este archivo a su vez se divide en dos legajos o carpetas, una con información general y la otra con documentación específica por componentes.

2.2.13 Hallazgos de Auditoría ²⁴

La palabra hallazgo en la Auditoría de Gestión se lo emplea para referirse a cualquier situación deficiente y relevante que se determine por medio de la aplicación de los diferentes componentes de auditoría en los diferentes componentes, debiendo ser estructurado de acuerdo a sus atributos (condición, criterio, causa, efecto) y obviamente según el interés para la organización auditada.

2.2.14 Marcas, Índices y Referenciación de Auditoría

2.2.14.1 Marcas de Auditoría ²⁵

Las marcas de auditoría, conocidas también como: claves de auditoría o tildes, son signos particulares y distintivos que hace el auditor para señalar el tipo de trabajo realizado de manera que el alcance del trabajo quede perfectamente establecido.

²⁴ FERNÁNDEZ, Eduardo. *Centro de Formación Técnica SOEDUC. El Proceso de Auditoría. Hallazgos de Auditoría. Chile* (www.soeduc.cl)

²⁵ IBID 19: Pág. 80

Estas marcas permiten conocer además, cuales partidas fueron objeto de la aplicación de los procedimientos de auditoría y cuáles no.

2.2.14.2 Índices De Auditoría ²⁶

Se denomina índices a aquellos símbolos utilizados en los papeles de trabajo para que, ordenados de manera lógica, faciliten su manejo y su archivo. Estos índices se escriben en la esquina superior derecha de los papeles de trabajo con el objeto de facilitar su identificación individual, suelen ser una combinación de letras y números para referenciar los papeles de un archivo por áreas.

2.2.14.3 Referenciación

Se denomina cruzar referencias al hecho de referenciar los datos o comentarios de un papel de trabajo con otro.

Para la Referenciación se utilizará lápiz rojo, lo que permitirá identificar claramente la información referenciada se hará bajo el siguiente criterio.

2.2.15 Riesgos de Auditoría

Al ejecutarse la Auditoría de Gestión, no estará exenta de errores y omisiones importantes que afecten los resultados del auditor expresados en su informe. Por lo tanto deberá planificarse la auditoría de modo tal que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tenga importancia relativa; a partir de:

- Criterio profesional del auditor.
- Regulaciones legales y profesionales.
- Identificar errores con efectos significativos.

²⁶AGUIRRE, Juan. *Auditoría y Control Interno*. Edición MMVI. Editorial Cultural S.A. Madrid España, 2005. Págs. 38-39.

2.2.15.1 Composición del Riesgo de Auditoría

Riesgo Inherente: El riesgo inherente es la tendencia de un área a cometer un error que podría ser material, en forma individual o en combinación con otros, suponiendo la inexistencia de controles internos relacionados.

Riesgo de Control: Es el riesgo por el que un error, que podría cometerse en un área de auditoría, no pueda ser evitado o detectado y corregido oportunamente por el sistema de control interno.

Riesgo de Detección: De que los errores no identificados por los errores de Control Interno tampoco sean reconocidos por el auditor.

2.3 Definiciones y Conceptos del Talento Humano

Anteriormente al capital humano que formó parte de las entidades se lo denominó recurso humano pero se aclara que los recursos materiales hacen las cosas posibles; pero las personas las convierten en realidad; mediante sus conocimientos, experiencias, motivaciones, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.; convirtiéndose así en Talento Humano.

2.3.1. Talento Humano

Personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, en cualquier nivel jerárquico o tarea. Las personas aportan a la organización sus habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos, percepciones, etc. Sin importar el cargo que ocupen las personas cumplen diversos roles dentro de la jerarquía de autoridad y responsabilidad existente en la organización.²⁷

²⁷ CHIAVENATO Idalberto; “Administración de Recursos Humanos”, Quinta edición; pp. 128.

El talento humano constituye el principal pilar para el crecimiento y éxito de las organizaciones, pues son las personas las que dan vida a la entidad mediante el aporte de sus capacidades, habilidades, destrezas, etc.

2.3.2 Gestión del Talento Humano

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.²⁸

La gestión del talento humano debe permitir que la mayoría de los seres humanos accedan a los conocimientos, tiempo atrás solo tenían acceso la gente de buena posición económica, esto ha cambiado por los adelantos tecnológicos y ha permitido que todos nos involucremos en un mundo competitivo.

La gestión del talento humano es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, desarrollo, evaluación y remuneración de los empleados. Involucra actividades como reclutamiento, entrevistas, selección, capacitaciones y entrenamiento.

2.3.2.1 Objetivos de la Gestión del Talento Humano

Los objetivos de la gestión de personas son:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- Proporcionar competitividad la organización.
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.

²⁸ CHIAVENATO Idalberto; "Gestión del Talento Humano"; año 2003; pp. 6.

- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar el cambio
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

2.3.2.2. Procesos de la Gestión del Talento Humano. ²⁹

La gestión del talento humano se relaciona con las cuatro funciones administrativas: planear, organizar, dirigir y controlar; pues se refiere a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas, a saber:

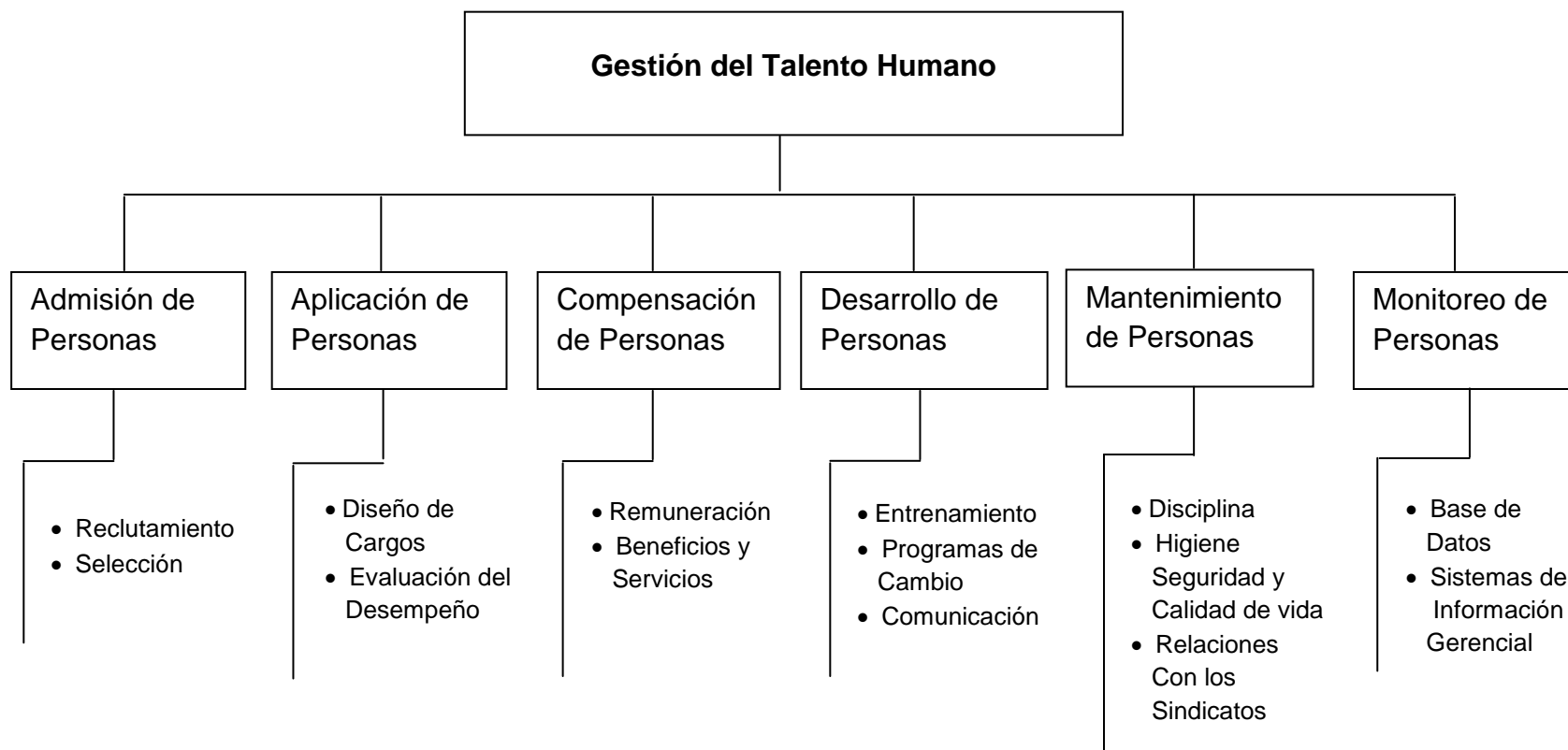
1. Análisis y descripción de cargos.
2. Diseño de cargos
3. Reclutamiento y selección de personal
4. Contratación de candidatos seleccionados
5. Orientación e integración de nuevos funcionarios
6. Administración de cargos y salarios
7. Incentivos salariales y beneficios sociales
8. Evaluación del desempeño de los empleados
9. Comunicación con los empleados
10. Capacitación y desarrollo de personal
11. Desarrollo organizacional
12. Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo
13. Relaciones con empleados y relaciones sindicales.

Estas políticas y prácticas pueden resumirse en seis procesos básicos que se detallan en el siguiente cuadro:

²⁹IBID 33 Pg. 13

Estas políticas y prácticas pueden resumirse en seis procesos básicos que se detallan en el siguiente cuadro:

CUADRO No1 LOS SEIS PROCESOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



Fuente: Gestión del Talento Humano, Idalberto Chiavenato

Elaborado por: Judy Guamán – Jhonatan Ortega

CAPÍTULO III

3. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL I.E.S.S.

TABLA No5: MATRIZ FODA

	<i>ANÁLISIS FODA</i>	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<i>Análisis Interno</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Clima laboral óptimo. 2. Única aseguradora de servicio público. 3. Trabajo en equipo 4. Convenios Internacionales para aseguramiento de migrantes. 5. Infraestructura física adecuada. 6. Tecnología de punta. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Información financiera desactualizada para la toma de decisiones. 2. Desconocimiento de los usuarios acerca de las prestaciones de la Institución. 3. Desconocimiento de la normativa Institucional interna. 4. Ineficiente sistema de comunicación interna. 5. Resistencia al cambio. 6. Presupuesto Insuficiente 7. Personal que labora no sujeto a concursos de méritos y oposición. 8. No se realizan capacitaciones a los servidores del Instituto.

<i>Análisis Externo</i>	ANÁLISIS FODA	
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Participación del estado en la cobertura universal de aseguramiento según la Constitución. 2. Incremento de la población afiliada vigente y en plena ejecución. 3. Escala salarial Unificada 4. Utilización de herramientas para evaluación del talento humano. 5. Mayores incentivos por parte del Gobierno para los servidores públicos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cambios políticos a nivel institucional 2. Normativa Externa Cambiante 3. Incremento de la deuda estatal y mora patronal. 4. Evasión y elusión de aportes. 5. Decisiones políticas sobre reestructuración Institucional. 6. Decisiones administrativas coyunturales y no planificadas. 7. Injerencia externa en la gestión Institucional.

FUENTE: INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL.
ELABORADO POR: LOS AUTORES DE LA TESIS.

3.1 Matriz de Correlación Fortalezas y Oportunidades.

Esta matriz permitirá determinar la relación entre los factores internos y externos, y priorizar los hechos o tendencias más importantes que cooperan al logro de los objetivos de la Institución o favorecen su desarrollo; para lo cual la ponderación se realizará de acuerdo a lo siguiente:

1. Si la fortaleza tiene relación con la oportunidad = 5
2. Si la fortaleza no tiene relación con la oportunidad = 1
3. Si la fortaleza y la oportunidad tienen mediana relación = 3

TABLA N° 6: MATRIZ DE CORRELACIÓN FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES.

<div>F</div> <div>O</div>	F1 Clima laboral optimo	F2 Única aseguradora de servicio público	F3 Trabajo en equipo	F4 Convenios internacionales para el aseguramiento de migrantes	F5 Infraestructura física adecuada	F6 Tecnología de punta	TOTAL
O1 Participación del Estado en la cobertura universal de aseguramiento según la Constitución	1	3	5	5	5	3	22
O2 Incremento de la población afiliada vigente y en plena ejecución	3	3	5	1	5	5	22
O3 Escala salarial	3	1	1	1	1	1	8

unificada							
O4 Utilización de herramientas para evaluación del talento humano	1	1	1	1	1	1	6
O5 Mayores incentivos por parte del Gobierno para los servicios públicos	3	1	1	1	1	3	10
TOTAL	11	9	13	9	13	13	68

FUENTE: INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

ELABORADO POR: LOS AUTORES DE LA TESIS

3.2 Matriz de Correlación Debilidades y Amenazas

Esta matriz permitirá determinar la relación entre las variables internas y externas, y priorizarlos hechos o tendencias más relevantes que dificultan el desarrollo operativo: para lo cual la ponderación se realizará de acuerdo a lo siguiente:

1. Si la debilidad tiene relación con la amenaza = 5
2. Si la debilidad no tiene relación con la amenaza = 1
3. Si la debilidad y la amenaza tienen mediana relación = 3

TABLA No 7: MATRIZ DE CORRELACIÓN DEBILIDADES Y AMENAZAS

<div>D</div> <div>A</div>	D1 Información financiera desactualizada para la toma de decisiones	D2 Desconocimiento de los usuarios acerca de las prestaciones de la Institución	D3 Desconocimiento de la normativa Institucional interna	D4 Ineficiente sistema de comunicación interna	D5 Resistencia al cambio	D6 Presupuesto Insuficiente	D7 Personal que labora no sujeto a concursos de méritos y oposición	D8 No se realizan capacitaciones a los servidores	TOTAL
A1 Cambios políticos a nivel institucional	1	1	1	1	3	1	1	5	14
A2 Normativa externa cambiante	3	1	1	1	1	1	1	5	14
A3 Incremento de la deuda estatal y mora patronal	3	1	1	1	1	1	1	5	14
A4 Evasión y elusión de	3	1	3	1	3	1	1	5	18

aportes									
A5 Decisiones políticas sobre reestructuración Institucional.	1	1	3	3	3	3	3	3	20
A6 Decisiones administrativas coyunturales y no planificadas	5	1	1	1	1	1	1	3	14
A7 Injerencia externa en la gestión institucional	1	1	1	3	1	3	3	3	16
TOTAL	17	7	11	11	13	11	11	29	110

ENTE: INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL.

ABORADO POR: LOS AUTORES DE LA TESIS.

3.3 Matriz Priorizada

Esta matriz muestra un resumen de los principales factores tanto internos como externos; fortalezas y oportunidades que cooperan al desarrollo en todos los aspectos de la Institución, así como también las debilidades y amenazas que dificultan el normal desenvolvimiento de las actividades.

TABLA No8: MATRIZ DE PRIORIDADES

CÓDIGO	VARIABLE
FORTALEZAS	
F2	Única aseguradora de servicio público
F1	Clima laboral optimo
F5	Infraestructura física adecuada
F3	Trabajo en equipo
F6	Tecnología de punta
DEBILIDADES	
D7	Personal que labora no sujeto a concursos de méritos y oposición
D4	Ineficiente sistema de comunicación interna
D2	Desconocimiento de los usuarios acerca de las prestaciones de la institución
D1	Información financiera desactualizada
D3	Desconocimiento de la normativa institucional interna.
OPORTUNIDADES	
O2	Incremento de la población afiliada vigente y en plena ejecución
O1	Participación del Estado en la cobertura universal de

	aseguramiento según la constitución.
O4	Utilización de herramientas para evaluación del talento humano
O3	Escala salarial unificada
O5	Mayores incentivos por parte del Gobierno para los servicios público
AMENAZAS	
A3	Incremento de la deuda estatal y mora patronal
A4	Evasión y elusión de aportes
A1	Cambios políticos a nivel institucional
A7	Injerencia externa en la gestión Institucional
A2	Normativa externa cambiante

FUENTE: INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL.

ELABORADO POR: LOS AUTORES DE LA TESIS.

3.3.1 Perfil Estratégico Interno

TABLA No 9: PERFIL ESTRATÉGICO INTERNO

ASPECTOS INTERNOS		CLASIFICACIÓN DEL IMPACTO				
		DEBILIDAD		EQUILIBRIO	FORTALEZA	
		GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD		FORTALEZA	GRAN FORTALEZA
		1	2		4	5
D7	Personal que labora no sujeto a concursos de méritos y oposición	★				
D4	Ineficiente sistema de comunicación interna	★				
D2	Desconocimiento de los usuarios acerca de las prestaciones de la institución		★			
D1	Información financiera desactualizada	★				
D3	Desconocimiento de la normativa institucional interna.	★				
F2	Única aseguradora de servicio publico				★	
F1	Clima laboral optimo				★	
F6	Infraestructura física adecuada					★
F3	Trabajo en equipo					★
F6	Tecnología de Punta				★	
TOTAL		4	1		3	2
PORCENTAJE		40%	10%	0,00%	30%	20%

FUENTE: INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL.

ELABORADO POR: LOS AUTORES DE LA TESIS.

3.3.2 Perfil Estratégico Externo

TABLA No 10: PERFIL ESTRATÉGICO EXTERNO

ASPECTOS EXTERNOS		CLASIFICACIÓN DEL IMPACTO				
		AMENAZA		EQUILIBRIO	OPORTUNIDAD	
		GRAN AMENAZA	AMENAZA		OPORTUNIDAD	GRAN OPORTUNIDAD
		1	2		4	5
A3	Incremento de la deuda estatal y mora patronal	★				
A4	Evasión y elusión de aportes	★				
A1	Cambios políticos a nivel Institucional	★				
A7	Injerencia externa en la gestión Institucional		★			
A2	Normativa externa cambiante		★			
O2	Incremento de la población afiliada vigente y en plena ejecución				★	
O1	Participación del Estado en la cobertura universal de aseguramiento según la constitución.					★
O4	Utilización de herramientas para evaluación del talento humano					★
O3	Escala salarial unificada				★	
O5	Mayores incentivos por parte del Gobierno para los servicios públicos				★	
TOTAL		3	2		3	2
PORCENTAJE		30%	20%	0,00%	30%	20%

FUENTE: INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL.

ELABORADO POR: LOS AUTORES DE LA TESIS.

3.3.3 Matriz de Medios Interno

Para la evaluación del desenvolvimiento de la Institución la ponderación será la siguiente: Cada factor tendrá una ponderación, la misma que fluctuara entre 0 hasta 1, por lo que la suma será igual a uno.

La clasificación que se usará en los parámetros son:

- 1. = debilidad grave o muy importante
- 2. = debilidad menor
- 3. = equilibrio
- 4. = fortaleza menor
- 5. = fortaleza importante

El resultado ponderado se obtiene entre la ponderación y el parámetro asignado. Se suma el resultado ponderado de cada uno de los factores.

Para los resultados internos la calificación puede ser entre 5 máximo que implica que la Institución está estable y 1 mínimo que indica que la Institución tiene problemas, la media es igual a 3,5. Cuando el resultado es inferior al promedio se tiene más debilidades que fortalezas, y si el resultado es mayor al promedio se posee más fortalezas que debilidades.

TABLA No 11: MATRIZ DE MEDIOS INTERNOS

N°	FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS				
01	Única aseguradora de servicio publico	0,10	4	0,40
02	Clima laboral óptimo	0,10	4	0,40
03	Infraestructura física adecuada	0,10	5	0,50

04	Trabajo en equipo	0,10	5	0,50
05	Tecnología de Punta	0,10	4	0,40
DEBILIDADES				
06	Personal que labora no sujeto a concursos de méritos y oposición	0,10	1	0,10
07	Ineficiente sistema de comunicación interna	0,10	1	0,10
08	Desconocimiento de los usuarios acerca de las prestaciones de la institución	0,10	2	0,20
09	Información financiera desactualizada	0,10	1	0,10
10	Desconocimiento de la normativa institucional interna.	0,10	1	0,10
	TOTAL	1	29	2,90

FUENTE: INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL.
ELABORADO POR: LOS AUTORES DE LA TESIS.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES CLAVES

El resultado de 2.90 indica que la institución tiene más debilidades que fortalezas, por lo se requiere analizar y mejorar la estructura internamente en varios aspectos; poner más énfasis en la comunicación de la normativa institucional, efectuar una adecuada inducción al personal, evaluar al personal constantemente de acuerdo a los requisitos que establece la ley.

Persistir en las acciones que incrementan las fortalezas en la institución como, clima laboral óptimo, que permita un mejor desempeño de todos los servidores del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Además se debe tener mayor cuidado y tomar acciones correctivas que permitan a la Institución alcanzar la misión, visión y objetivos institucionales.

3.3.4 Matriz de Medios Externos

Para medir las influencias externas sobre la Institución, de cualquier cambio externo que se experimente, se elabora la siguiente matriz: se evalúa a cada factor mediante una: ponderación, la misma que fluctuará entre 0 hasta 1, por lo que la suma será igual a uno.

La clasificación que se usará en los parámetros son:

- 1. = amenaza importante o mayor
- 2. = amenaza menor
- 3. = equilibrio
- 4. = oportunidad menor
- 5. = oportunidad importante

El resultado ponderado se obtiene entre la ponderación y la clasificación. Se calcula la suma del resultado ponderado de cada uno de los factores. En los resultados externos la clasificación puede ser de entre oportunidades y 1 mínimo, lo que indica que la Institución enfrenta amenazas importantes, la media es igual a 3.5. Cuando el resultado es inferior al promedio se tiene más amenazas que oportunidades, y si el resultado es mayor al promedio la institución tiene más oportunidades que amenazas.

TABLA No 12: MATRIZ DE MEDIOS EXTERNOS

N°	FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
01	Incremento de la población afiliada vigente y en plena ejecución	0,10	4	0,40
02	Participación del Estado en la cobertura universal de	0,10	5	0,50

	aseguramiento según la constitución.			
03	Utilización de herramientas para evaluación del talento humano.	0,10	5	0,50
04	Escala salarial unificada	0,10	4	0,40
05	Mayores incentivos por parte del Gobierno para los servicios públicos	0,10	4	0,40
AMENAZAS				
06	Incremento de la deuda estatal y mora patronal	0,10	1	0,10
07	Evasión y elusión de aportes	0,10	1	0,10
08	Cambios políticos a nivel institucional	0,10	1	0,10
09	Injerencia externa en la gestión Institucional	0,10	2	0,20
10	Normativa externa cambiante	0,10	2	0,20
	TOTAL	1	28	2,80

FUENTE: INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL.

ELABORADO POR: LOS AUTORES DE LA TESIS.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS CLAVES

Como resultado del análisis se obtuvo 2.80 lo cual indica que la institución tiene mayores amenazas que oportunidades, entre ellas son: incremento de la deuda estatal y mora patronal, evasión y elusión de aportes, decisiones políticas sobre reestructuración Institucional. La Institución debe definir claramente estrategias defensivas, específicas y globales que puedan anticipar problemas y evitar catástrofes que afecten el cumplimiento de la misión, visión y objetivos.

CAPÍTULO IV

4 APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA PROPUESTA AUDITORIA DE GESTIÓN APLICADA AL TALENTO HUMANO DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL, DIRECCIÓN PROVINCIAL DE CHIMBORAZO POR EL PERIODO 2011.

CLIENTE:	INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL, DIRECCIÓN PROVINCIAL DE CHIMBORAZO
COMPONENTE:	AUDITORIA DE GESTIÓN APLICADA AL TALENTO HUMANO
FECHA DE CIERRE:	AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011

ARCHIVO PERMANENTE

	INICIALES Y FECHA	
	PLANIFICACIÓN	FINAL
SENIOR: Judy Guamàn	J.M.G & J.I.O 05-04-2013	30-10-2013
SUPERVISOR: IGN. M.D.E Fernando Veloz		

ÍNDICE

INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL, DIRECCIÓN
PROVINCIAL DE CHIMBORAZO

4.2 ARCHIVO PERMANENTE

ARCHIVO PERMANENTE	AP
Información General	AP1
Hoja de Marcas	AP2
Programa de Auditoría	AP3

4.2.1 INFORMACIÓN GENERAL

INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), Organismo de aplicación del Seguro Social, es entidad autónoma con personería jurídica y fondos propios distintos de los del Fisco; se halla exento de todo impuesto fiscal, provincial, municipal y especial, y sus ingresos por aportes, fondos de reserva, descuentos, multas y utilidades de inversiones no podrá gravarse por ningún concepto ni destinarse a otros fines que a los de su creación y funciones.

- **TIPO DE INSTITUCIÓN:** SERVICIOS
- **PROVINCIA:** CHIMBORAZO
- **CIUDAD:** RIOBAMBA
- **PARROQUIA:** VELOZ
- **DIRECCIÓN:** Calle 10 de Agosto y Pichincha
- **DIRECTOR PROVINCIAL:** Abg. Harnisth Danilo

Misión

La Dirección Provincial de Chimborazo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social tiene la misión de aplicar estrategias de aseguramiento obligatorio, recaudación oportuna de las aportaciones de empleadores y afiliados, calificación de derechos a las prestaciones, el manejo de las cuentas patronales e individuales de los asegurados, la responsabilidad sobre la ejecución del presupuesto y la administración de los bienes y los recursos humanos en la respectiva jurisdicción.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	J.G. & J.O.	12-05-2013
Revisado por:	F.V.N.	13-05-2013

Visión

Constituirse en una empresa pública de seguros orientada a la concesión de prestaciones de calidad a la población ecuatoriana, bajo los principios de eficiencia, solidaridad, suficiencia y subsidiaridad, dentro del marco constitucional de universalidad.

Objetivos

- Cumplir con las políticas y objetivos trazados por el Consejo Directivo, a fin de lograr la eficiencia institucional en beneficio de la clase asegurada.
- Cumplir con las actividades previstas por la Dirección Nacional del Sistema de Pensiones, misma que fundamentalmente versan en el mejoramiento del servicio al cliente, a través de una planificación técnica y manejo apropiado del presupuesto.
- Optimizar el funcionamiento de la Unidad Provincial del Sistema de Pensiones Chimborazo en todas sus áreas, a fin de otorgar al jubilado y beneficiario de montepío, las prestaciones de invalidez, vejez y muerte de manera eficaz y oportuna.

NORMATIVA JURÍDICA

Estatutos del IESS.

- El estatuto de la ex Caja de Previsión publicado en enero de 1968,
- Los estatutos del ex departamento del Seguro Social edición de julio de 1968,

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	J.G. & J.O.	12-05-2013
Revisado por:	F.V.N.	13-05-2013

- El decreto Ley No 07 publicado en el Registro Oficial 1032 del 1 de febrero de 1960,
- La Resolución No. 137 de la Comisión Interventora que trata sobre la interpretativa de la nueva Ley de Seguridad Social.

Decretos.

- En octubre de 1935 mediante Decreto Supremo No. 12 se dictó la Ley del Seguro Social Obligatorio y se crea el Instituto Nacional de Previsión
- En septiembre de 1963, mediante el Decreto Supremo No. 517 se fusionó la Caja de Pensiones con la Caja del Seguro para formar la Caja Nacional del Seguro Social.
- Mediante Decreto Supremo N° 40 del 25 de julio de 1970 y publicado en el Registro Oficial N° 15 del 10 de julio de 1970 se transformó la Caja Nacional del Seguro Social en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- Decreto de Ley No 26, publicado en el Registro Oficial 446 del 29 de mayo de 1986, se estableció el Seguro Obligatorio del Trabajador Agrícola, el Seguro Voluntario y el Fondo de Seguridad Social.

BASE LEGAL A LA QUE SE RIGE EL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL.

El marco legal que rige las actividades del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Dirección Provincial de Chimborazo.

- Constitución Política de la República del Ecuador.
- Ley de Seguridad Social
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
- Ley de Contratación Pública

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	J.G. & J.O.	12-05-2013
Revisado por:	F.V.N.	13-05-2013

- Ley Orgánica de Servicio Público y su Reglamento
- Código de Trabajo
- Código Civil
- Ministerio de Economía y Finanzas
- Ley Orgánica de Administración Financiera y Control
- Dirección Nacional Económico Financiera
- Superintendencia de Bancos
- Ley de Presupuestos del Sector Público
- Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa
- Ministerio de Relaciones Laborales

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	J.G. & J.O.	12-05-2013
Revisado por:	F.V.N.	13-05-2013

4.2.2 HOJA DE MARCAS

TABLA No 13: HOJA DE MARCAS DE AUDITORÍA

MARCAS	SIGNIFICADO
@	Notas Aclaratorias (llamada de auditoría)
Σ	Sumatoria
√	Revisado o Verificado
Ø	Hallazgo
*	Incumplimiento de la normativa y reglamentos
®	No reúne requisitos
//	Duplicidad de Funciones
Δ	Inexistencia de Manuales
○	No existe documentación
¢	Expedientes Desactualizados
✗	Operación aritmética incorrecta
~	Falta Proceso
Ω	Sustentado con Evidencia

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	J.G. & J.O.	12-05-2013
Revisado por:	F.V.N.	13-05-2013

FASE I

4.2.3 PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE I

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
Auditoría de Gestión
Conocimiento Preliminar
Programa de Auditoría

OBJETIVO: Obtener un conocimiento preliminar misión, visión, objetivos y normativa legal general, para direccionar la Auditoría de Gestión al Talento Humano.

TABLA No 14: PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE I

Nº	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Realice una Carta a la Dirección, con el fin de dar a conocer el inicio de la auditoría y a la vez designar a una contraparte, que coordine y facilite la información pertinente.	CP1 1/1	J.I.O.T	05-04-2013
2	Solicite el Plan Estratégico, Organigrama Estructural, y nómina de los servidores del Instituto	CP2 1/6	J.I.O.T	11-04-2013
3	Elabore y aplicar cuestionarios de control interno con el fin de evaluar su estructura.	CP3_{1/5}	J.M.G.CH	15-04-2013
4	Elabore el informe correspondiente a la primera fase.	CP4_{1/3}	J.M.G.CH	20-04-2013

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	J.G. & J.O.	18-05-2013
Revisado por:	F.V.N.	19-05-2013

FASE II**4.2.4 PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE II**

**Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
Auditoría de Gestión
Evaluación de Control Interno
Programa de Auditoría**

OBJETIVO: Analizar el sistema de control interno del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, IESS.

TABLA No15: PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE II

N°	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Evalué el control interno del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.			
	Ambiente de Control Cuestionarios	CI1/25	J.M.G.CH. J.I.O.T.	05-05-2013
	Evaluación de Riesgos Cuestionarios	CI9/25	J.M.G.CH. J.I.O.T.	10-05-2013
	Actividades de Control Cuestionarios	CI12/25	J.M.G.CH. J.I.O.T.	13-05-2013
	Información y Comunicación Cuestionarios	CI 15/25	J.M.G.CH. J.I.O.T.	15-05-2013
	Supervisión Cuestionarios	CI17/25	J.M.G.CH. J.I.O.T.	17-05-2013
2	Indique Debilidades del control interno	DCI 1/3	J.M.G.C.H	19-05-2013
3	Realice el informe de control interno correspondiente a la segunda fase.	P11/4	J.M.G.C.H	21-05-2013
4	Realice una orden de trabajo	P21/1	J.I.O.T.	23-05-2013
5	Elabore el plan específico.	P31/3	J.M.G.C.H	24-05-2013

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	J.G. & J.O.	24-05-2013
Revisado por:	F.V.N.	25-05-2013

FASE III**4.2.5 PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE III**

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
Auditoría de Gestión
Ejecución de Trabajo
Programa de Auditoría

OBJETIVOS:

- Evaluar los niveles de eficiencia, eficacia y economía en el uso de los recursos asignados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- Verificar el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados.
- Verificar el cumplimiento de los requerimientos de los usuarios.

TABLA No16: PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE III

Nº	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	<p>Evalúe los procedimientos correspondientes a la Selección del personal</p> <p>✓ Determinar la forma como se realizan los procedimientos para contratar personal.</p>	E1 1/1	J.I.O.T.	27-05-2013
2	<p>Evalúe los procedimientos correspondientes a la evaluación del desempeño.</p> <p>✓ Determine y analice la forma como se efectúa el procedimiento para la evaluación del desempeño al personal.</p> <p>✓ Verifique la existencia de un mecanismo de evaluación del desempeño</p>	<p>E2 1/3</p> <p>E2 1/3</p>	<p>J.I.O.T.</p> <p>J.M.G.CH.</p>	<p>30-05-2013</p> <p>03-06-2013</p>

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	J.G. & J.O.	02-06-2013
Revisado por:	F.V.N.	03-06-2013

Nº	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
3	Realice los procedimientos correspondientes a:			
	✓ Selección de personal Diagrama de flujo.	E3 1/11	J.M.G.CH.	20-06-2013
	✓ Evaluación del desempeño Diagrama de flujo.	E3 5/11	J.I.O.T.	15-07-2013
4	Aplique los indicadores de gestión	E41/5	J.M.G.CH.	16-07-2013
5	Elabore una hoja de los hallazgos detectados durante la ejecución de la auditoría	E5 1/14	J.M.G.CH.	11-08-2013

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	J.G. & J.O.	11-08-2013
Revisado por:	F.V.N.	12-08-2013

FASE IV

4.2.6 PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE IV

**Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
Auditoría de Gestión
Comunicación de Resultados
Programa de Auditoría**

OBJETIVOS: Emitir las respectivas conclusiones y recomendaciones en el informe de auditoría

TABLA No17: PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE IV

N°	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Informe Final de Auditoría de Gestión.		J.M.G.CH J.I.O.T	30-10-2013

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	J.G. & J.O.	30-10-2013
Revisado por:	F.V.N.	31-10-2013

CLIENTE:	INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL, DIRECCIÓN PROVINCIAL DE CHIMBORAZO
COMPONENTE:	AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL TALENTO HUMANO
FECHA DE CIERRE:	AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011

ARCHIVO CORRIENTE

	INICIALES Y FECHA	
	PLANIFICACIÓN	FINAL
SENIOR: Judy Guamàn	J.M.G & J.I.O 05-04-2013	30-10-2013
SUPERVISOR: ING. M.D.E. Fernando Veloz		

ÍNDICE

INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL, DIRECCIÓN
PROVINCIAL DE CHIMBORAZO

4.3 ARCHIVO CORRIENTE

ARCHIVO CORRIENTE / CONOCIMIENTO PRELIMINAR	
Programa de Auditoría	PA
Carta de Requerimiento	CP1
Planificación Estratégica	CP2
Evaluación de la Misión y Visión	CP3
Informe de conocimiento preliminar	CP4

4.3.1 FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR

PROGRAMA DE AUDITORÍA

**Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
Auditoría de Gestión
Programa de Auditoría**

OBJETIVO: Obtener un conocimiento preliminar misión, visión, objetivos y normativa

Legal general, para direccionar la Auditoría de Gestión al Talento Humano.

TABLA No 18: PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE I

Nº	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Realice una Carta a la Dirección, con el fin de dar a conocer el inicio de la auditoría y a la vez designar a una contraparte, que coordine y facilite la información pertinente.	CP1 1/1	J.I.O.T	05-04-2013
2	Solicite el Plan Estratégico, Organigrama Estructural, nómina de los servidores del Instituto	CP2 1/6	J.I.O.T	11-04-2013
3	Elabore y aplicar cuestionarios de control interno con el fin de evaluar su estructura	CP31/5	J.M.G.CH	15-04-2013
4	Elabore el informe correspondiente a la primera fase.	CP41/3	J.M.G.CH	20-04-2013

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	J.G. & J.O.	13-04-2013
Revisado por:	F.V.N.	14-04-2013

4.3.1.1 CARTA DE REQUERIMIENTO

Riobamba, 18 de diciembre de 2012

Ing.

Harnisth Cevallos Danilo

DIRECTOR REGIONAL IESS PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

Presente:

De nuestra consideración:

En atención al pedido que se realizó a su persona para la realización de la Auditoría de Gestión Aplicada al Talento Humano del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social correspondiente al periodo 2011.

Los señores Judy Marlene Guamán, Jhonatan Israel Ortega, realizarán la Auditoría de acuerdo a las respectivas normas y reglamentos de Auditoría, con el fin de obtener una opinión acerca de la gestión realizada en la Institución, con el fin de obtener evidencia que sustente nuestra opinión.

Al mismo tiempo de la manera más comedida solicitamos la completa colaboración y facilidades por parte del personal que labora en la entidad, para acceder a la respectiva información, para evaluar el cumplimiento de los objetivos y la optimización y buen uso de los recursos.

Atentamente,

Judy Marlene Guamán Jhonatan Israel Ortega

Egresada- Escuela de Contabilidad y Auditoría Egresado- Escuela de Contabilidad y Auditoría

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	J.G. & J.O.	05-04-2013
Revisado por:	F.V.N.	06-04-2013

4.3.1.2 PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

MISIÓN

La Dirección Provincial de Chimborazo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social tiene la misión de aplicar estrategias de aseguramiento obligatorio, recaudación oportuna de las aportaciones de empleadores y afiliados, calificación de derechos a las prestaciones, el manejo de las cuentas patronales e individuales de los asegurados, la responsabilidad sobre la ejecución del presupuesto y la administración de los bienes y los recursos humanos en la respectiva jurisdicción”.

VISIÓN

“Constituirse en una empresa pública de seguros orientada a la concesión de prestaciones de calidad a la población ecuatoriana, bajo los principios de eficiencia, solidaridad, suficiencia y subsidiaridad, dentro del marco constitucional de universalidad.”

OBJETIVOS INSTITUCIONALES

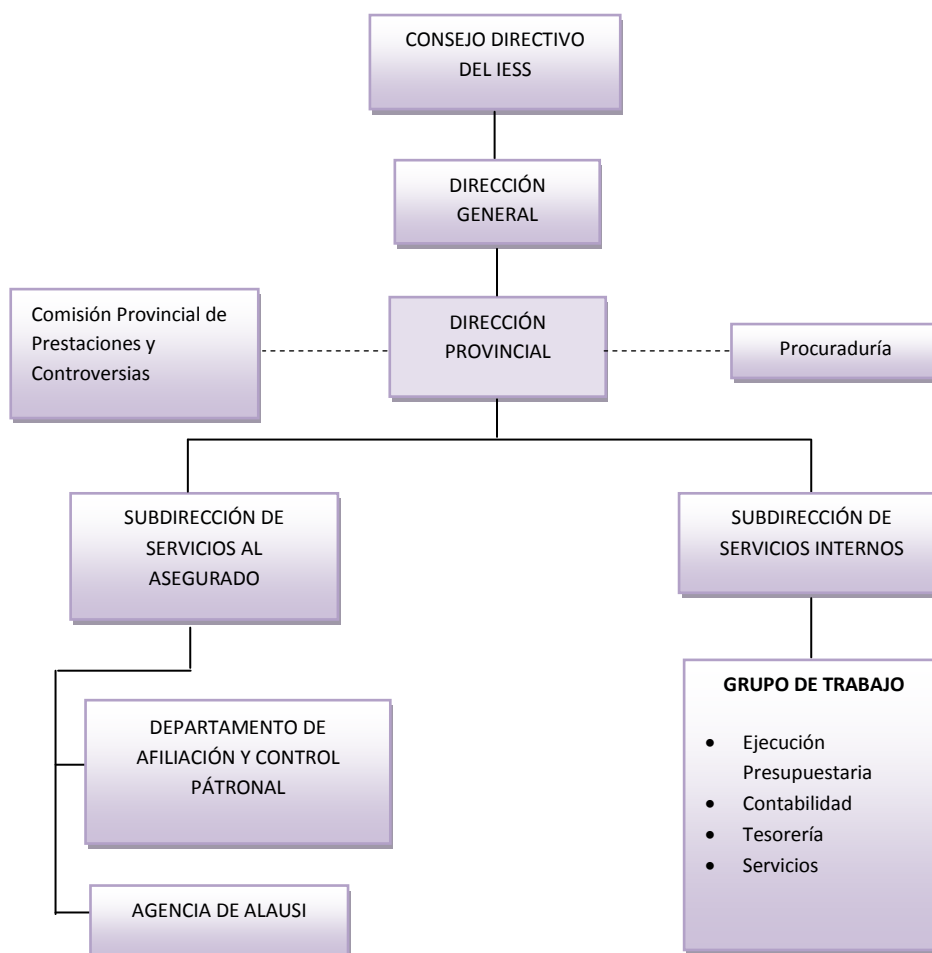
- Cumplir con las políticas y objetivos trazados por el Consejo Directivo, a fin de lograr la eficiencia institucional en beneficio de la clase asegurada.
- Cumplir con las actividades previstas por la Dirección Nacional del Sistema de Pensiones, misma que fundamentalmente versan en el mejoramiento del servicio al cliente, a través de una planificación técnica y manejo apropiado del presupuesto.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	J.G. & J.O.	11-04-2013
Revisado por:	F.V.N.	12-04-2013

- Optimizar el funcionamiento de la Unidad Provincial del Sistema de Pensiones Chimborazo en todas sus áreas, a fin de otorgar al jubilado y beneficiario de montepío, las prestaciones de invalidez, vejez y muerte de manera eficaz y oportuna.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL IESS

GRÁFICO No 4: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	J.G. & J.O.	11-04-2013
Revisado por:	F.V.N.	12-04-2013

¿INDIQUE LOS FUNCIONARIOS PRINCIPALES DEL INSTITUTO?

NOMBRE	DIGNIDAD
Abg. Harnisth Cevallos Danilo	DIRECTOR PROVINCIAL
Econ. Andrés Moyon S.	SUBDIRECTOR DE SERVICIOS AL ASEGURADO
Ing. Carlos Mora G.	SUBDIRECTOR DE SERVICIOS INTERNOS
Ing. Mónica Viteri N.	JEFA DE AFILIACIÓN PATRONAL
Lic. Inés Mosquera	TESORERA PROVINCIAL

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	J.G. & J.O.	11-04-2013
Revisado por:	F.V.N.	12-04-2013

¿CON CUANTOS SERVIDORES CUENTA EL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL?

TABLA No 19: SERVIDORES DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

Nº	SERVIDORES	NOMBRE DEL PUESTO
1	Harnisth Cevallos Danilo Stalin	DIRECTOR PROVINCIAL
2	Mora García Carlos Fernando	SUBDIRECTOR
3	Moyon Sánchez Luis Andrés	SUBDIRECTOR
4	Álvarez Lavanda Bella Azucena	SECRETARIA EJECUTIVA
5	Benavides Lara Klever Ernesto	ANALISTA FINANCIERO
6	Contero Peñafiel Fausto Enrique	ADMINISTRADOR
7	Egas Santeli Guillermo Alfonso	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
8	Enderica Donoso Laura Judith	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
9	Mayorga Córdova Mercedes	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
10	Montufar Suarez Silvio José	ADMINISTRADOR
11	Mosquera Cevallos Maríalnés	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
12	Palmay Arévalo Jaime Gustavo	CONTADOR PROVINCIAL
13	Gonzales Sánchez Paulina Isabel	AUXILIAR DE CONTABILIDAD
14	Padilla Fiallos Nelly Paulina	AUXILIAR DE CONTABILIDAD
15	Poveda Altamirano Iris Yaneth	ABOGADO ESPECIALISTA
16	Pucha Estrella Blanca Marina	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
17	Quinzo Villacres Julio Aníbal	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
18	Remache García Hugo Rommel	ADMINISTRADOR
19	Salas Miranda Wilson Hernán	ADMINISTRADOR
20	Andrade Domínguez Francisco	OFICINISTA
21	Bravo Segovia Oswaldo Cosme	OFICINISTA
22	Burbano De Lara García Sonia	OFICINISTA
23	Calderón Albán Johana Alexandra	OFICINISTA

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	J.G. & J.O.	11-04-2013
Revisado por:	F.V.N.	12-04-2013

24	Cepeda Vizuite María Fernanda	OFICINISTA
25	Cuadrado Díaz Henry Hugo	OFICINISTA
26	Dávila Cerón Carmen Alicia	OFICINISTA
27	Escobar Garcés Manuel Ángel	ARQUITECTO
28	Flores Velastegui María Belén	OFICINISTA
29	Freire Arias Luis Mauricio	OFICINISTA
30	Gaibor Vascones Nancy De Roció	OFICINISTA
31	Obregón Viteri Patricia América	OFICINISTA
32	Márquez Robalino Nancy Oder	OFICINISTA
33	Ortiz Balarezo Henry Fortuna	ARQUITECTO
34	Pozo Jara Luis Santiago	ANALISTA INFORMATICO
35	Quilumba Carrillo Juan Bautista	OFICINISTA
36	Reinoso Calderón Alex Ramiro	OFICINISTA
37	Romero Díaz José Antonio	OFICINISTA
38	Samaniego Samaniego Diego	OFICINISTA
39	Sánchez Vega Tania Soledad	OFICINISTA
40	Santamaría Salazar María José	OFICINISTA
41	Viteri Ortega Jorge Omar	OFICINISTA
42	Cargua Silva Carlos Arturo	CHOFER
43	Jiménez Guapulema Silvia Lupe	AUXILIAR DE SERVICIO GENERAL
44	Macas Tierra Juan Manuel	CHOFER
45	Samaniego Falconi Nelson Rola	MIEMBRO DE LA COMISION
46	Tixi Guzmán Edwin Ramiro	MIEMBRO DE LA COMISION
47	Tixi Guzmán Williams Heriberto	CHOFER
48	Velastegui Flores Cristian Fernando	CONSERJE
49	Viteri Núñez Mónica Patricia	JEFE DE DEPARTAMENTO
50	Cevallos Bejar Miguel Ángel	INSPECTOR DE SEGURIDAD

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	J.G. & J.O.	11-04-2013
Revisado por:	F.V.N.	12-04-2013

¿SE HAN REALIZADO AUDITORÍAS DE GESTIÓN AL TALENTO HUMANO EN PERÍODOS PASADOS?

Si..... No.....**X**.....

ALCANCE DEL EXAMEN

La Auditoría de Gestión al Talento Humano del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, será realizada por el ejercicio fiscal 2011.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	J.G. & J.O.	11-04-2013
Revisado por:	F.V.N	12-04-2013

4.3.1.3 EVALUACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

Para el análisis de la Misión y la Visión se han preparado dos cuestionarios, que al ser aplicados a 50 personas (Nº de servidores del I.E.S.S.) pertenecientes a diferentes áreas de trabajo. Establecieron los siguientes resultados.

CUADRO No 2: MISIÓN INSTITUCIONAL

MISIÓN

“La Dirección Provincial de Chimborazo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social tiene la misión de aplicar estrategias de aseguramiento obligatorio, recaudación oportuna de las aportaciones de empleadores y afiliados, calificación de derechos a las prestaciones, el manejo de las cuentas patronales e individuales de los asegurados, la responsabilidad sobre la ejecución del presupuesto y la administración de los bienes y los recursos humanos en la respectiva jurisdicción”.

CUADRO No3: VISIÓN INSTITUCIONAL

VISIÓN

“Constituirse en una empresa pública de seguros orientada a la concesión de prestaciones de calidad a la población ecuatoriana, bajo los principios de eficiencia, solidaridad, suficiencia y subsidiaridad, dentro del marco constitucional de universalidad.”

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	J.G. & J.O.	15-04-2013
Revisado por:	F.V.N.	16-04-2013

TABLA No20: CUESTIONARIO ANÁLISIS MISIÓN

CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DE LA MISIÓN DEL IESS Ω **ENTIDAD:** INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL**TIPO DE AUDITORÍA.** AUDITORÍA DE GESTIÓN AÑO 2011**COMPONENTE:** TALENTO HUMANO**OBJETIVO:** Conocer si la misión del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social contribuye a que el personal tenga claramente definido la orientación a seguir

Nº	PREGUNTAS	IESS	
		SI	NO
1	¿La Institución tiene un concepto de misión que claramente exprese su razón de ser?	50	
2	¿La misión es difundida y se mantiene presente en la Institución?	30	20
3	¿El enunciado de la misión contiene elementos que distinguen al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social?	50	
4	¿El personal mantiene latente la idea de tener resultados finales congruentes con la misión de la Institución?	31	19
5	¿La misión orienta al personal directamente hacia el cliente, con la idea de satisfacerlo y conquistarlo?	50	
	TOTAL Σ	211 \checkmark	39 \checkmark

 Ω Sustentado con evidencia Σ Sumatoria \checkmark Revisado o verificado

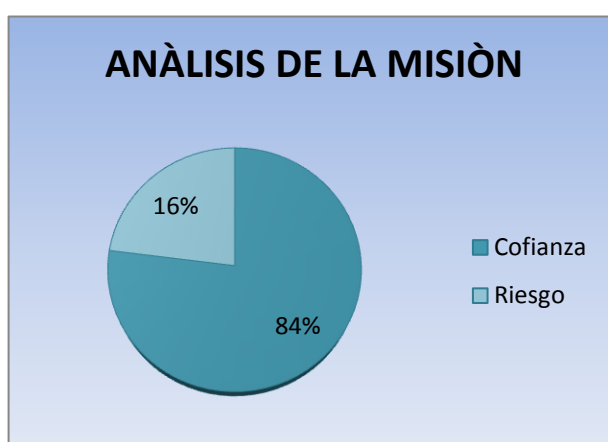
	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	J.G. & J.O.	15-04-2013
Revisado por:	F.V.N.	16-04-2013

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO

$$\text{CONFIANZA } \frac{211}{250} = 0,84$$

CONFIANZA 84% ✓
RIESGO 16% ✓

Gráfico No5: RESULTADO ANÁLISIS DE LA MISIÓN DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL.



FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Judy Guamán - Jhonatan Ortega

EVALUACIÓN Y ANÁLISIS

Al evaluar la misión se ha determinado que su planteamiento, aplicación y difusión, se encuentra en el 84% de confianza.

Aunque la misión de la Institución se encuentra difundida en un porcentaje superior al 50% se evidencia que existe un 16% de riesgo que representa el porcentaje de servidores que desconocen la existencia de la misión y no define claramente la dirección de sus esfuerzos. (Ver: Anexo 3) **Ω**

Ω Sustentado con evidencia

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	J.G. & J.O.	15-04-2013
Revisado por:	F.V.N.	16-04-2013

Tabla No21: CUESTIONARIO ANÁLISIS VISIÓN

CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DE LA VISIÓN DEL IESS Ω **ENTIDAD:** INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL**TIPO DE AUDITORIA:** AUDITORIA DE GESTIÓN AÑO 2011**COMPONENTE:** TALENTO HUMANO**OBJETIVO:** Conocer si la visión que tiene el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social define claramente lo que quiere ser a largo plazo.

Nº	PREGUNTAS	IESS	
		SI	NO
1	¿El Instituto tiene una visión que defina claramente lo que quiere ser a largo plazo?	50	0
2	¿La visión es difundida en forma permanente entre el personal?	40	10
3	¿Los programas, acciones y demás prácticas del Instituto son congruentes con el contenido de la visión?	32	18
4	¿El contenido de la visión y el desempeño de la administración proyectan la idea de que es factible alcanzarla?	36	14
5	¿La difusión es deseable, particularmente para el personal, porque en ella identifica oportunidades de desarrollo y objetivos personales?	46	4
	TOTAL Σ	204 \checkmark	46 \checkmark

 Ω Sustentado con evidencia Σ Sumatoria \checkmark Revisado y verificado

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	J.G. & J.O.	15-04-2013
Revisado por:	F.V.N.	16-04-2013

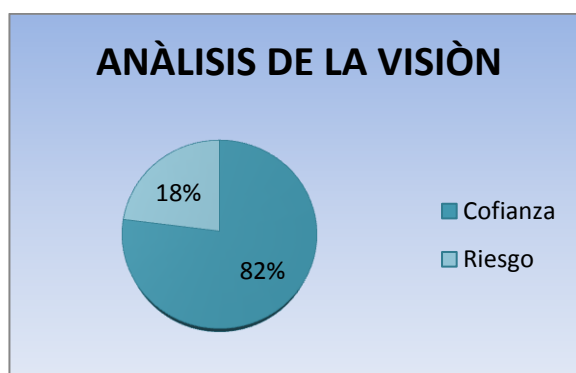
DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO

$$\text{CONFIANZA } \frac{204}{250} = 0,82$$

CONFIANZA 82% ✓

RIESGO 18% ✓

Gráfico No6: RESULTADO ANÁLISIS DE LA VISIÓN DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL



FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Judy Guamán – Jhonatan Ortega

EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE LA VISIÓN

La visión no proporciona un claro mensaje en cuanto a los beneficios que ofrece a sus afiliados; particularmente para su personal porque no se identifican oportunidades de desarrollo y objetivos personales. Aunque la visión del I.E.S.S. se expresa en un lenguaje claro acorde a sus afiliados, la difusión es escasa.

La visión debe ser difundida entre los servidores del Institutode y debe ser planteada de tal forma que sea capaz de proyectar la imagen de lo que será en el futuro y su contenido proyecte la idea de que con la contribución de un trabajo en equipo, es factible alcanzarla. (Ver: Anexo 6) Ω

Ω Sustentado con evidencia

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	J.G. & J.O.	15-04-2013
Revisado por:	F.V.N.	16-04-2013

INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

4.3.1.4 INFORME DE CONOCIMIENTO PRELIMINAR

Ing.

Harnisth Cevallos Danilo Stalin

DIRECTOR PROVINCIAL DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL.

Una vez realizada la visita previa a la institución y luego de haber aplicado cuestionarios de análisis de la misión y visión, obtuvimos información relevante que permitió tener una perspectiva más amplia del entorno en el que se desenvuelve el Instituto.

Las deficiencias detectadas durante la ejecución de la fase de diagnóstico general son notables por lo que planteamos lo siguiente:

MISIÓN

DEBILIDAD:

- **Falta de difusión de la misión**

El personal de la Institución desconoce el contenido de la misión existente, debido a la escasa difusión de la administración.

RECOMENDACIÓN

- El contenido de la misión debe ser publicada en lugares visibles para que ésta se mantenga presente durante la ejecución de las funciones de los servidores, de modo que su desempeño este congruente con el logro de los propósitos básicos de la misión institucional

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	J.G. & J.O.	20-04-2013
Revisado por:	F.V.N.	23-04-2013

- Publicar y difundir el contenido de la misión mediante publicaciones por escrito que identifiquen claramente la razón de ser de la Institución.

VISIÓN

DEBILIDAD:

- **Falta de difusión de la visión**

El personal del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desconocen el contenido de la visión existente, debido a la escasa difusión de la administración.

RECOMENDACIÓN:

- La visión debe ser difundida en todas las unidades. De manera que se ejecuten los programas, acciones y demás prácticas congruentes con el contenido de la visión. El contenido y el desempeño de la administración debe proyectar la idea de que es factible alcanzarla en el futuro.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	J.G. & J.O.	20-04-2013
Revisado por:	F.V.N.	23-04-2013

AUDITORÍAS DE GESTIÓN

La Contraloría General del Estado es el único organismo que ha efectuado exámenes especiales y auditorías financieras a la institución, sin embargo, no se han realizado Auditorías de Gestión al Talento Humano u otras áreas en las que es necesario determinar el nivel de eficiencia, eficacia, economía y ética de los recursos o procesos.

Riobamba, 20 de junio del 2012

Atentamente,

Judy Marlene Guamán
Egresada - Escuela de Contabilidad y Auditoría

Jhonatan Israel Ortega
Egresado- Escuela de Contabilidad y Auditoría

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	J.G. & J.O.	20-04-2013
Revisado por:	F.V.N.	23-04-2013

ÍNDICE

INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL, DIRECCIÓN
PROVINCIAL DE CHIMBORAZO

ARCHIVO CORRIENTE

ARCHIVO CORRIENTE / PLANIFICACIÓN	
Programa de Auditoría	PA
Evaluación Control Interno	CI
Debilidades Control Interno	DCI
Informe de Control Interno	P1
Orden de Trabajo	P2
Plan Específico	P3

4.3.2 FASE II: PLANIFICACIÓN

PROGRAMA DE AUDITORÍA

**Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
Auditoría de Gestión
Evaluación de Control Interno
Programa de Auditoría**

OBJETIVO: Analizar el Talento Humano con el fin de evaluar la organización, el sistema de control interno y el grado de cumplimiento de las funciones asignadas a los servidores públicos.

TABLA No22: PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE II

N°	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Evalué el control interno del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.			
	Ambiente de Control Cuestionarios	CI1/25	J.M.G.CH. J.I.O.T.	05-05-2013
	Evaluación de Riesgos Cuestionarios	CI9/25	J.M.G.CH. J.I.O.T.	10-05-2013
	Actividades de Control Cuestionarios	CI12/25	J.M.G.CH. J.I.O.T.	13-05-2013
	Información y Comunicación Cuestionarios	CI15/25	J.M.G.CH. J.I.O.T.	15-05-2013
	Supervisión Cuestionarios	CI17/25	J.M.G.CH. J.I.O.T.	17-05-2013
2	Indique debilidades de control interno	DCI 1/3	J.M.G.C.H	19-05-2013
3	Realice el informe de control interno correspondiente a la segunda fase.	P1 1/4	J.M.G.C.H	21-05-2013
4	Realice una orden de trabajo	P2 1/1	J.I.O.T.	23-05-2013
5	Elabore el plan específico.	P3 1/3	J.M.G.C.H	24-05-2013

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	J.G. & J.O.	24-05-2013
Revisado por:	F.V.N.	25-05-2013

4.3.2.1 EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CI¹/25

ENTIDAD: INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL, DIRECCIÓN PROVINCIAL DE CHIMBORAZO
COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL
SUBCOMPONENTE: INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS

OBJETIVO Determinar si la organización establece un entorno organizacional favorable al ejercicio de prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas, para sensibilizar a los miembros de la institución y generar una cultura de control interno, que debe ser comunicada y puesta en práctica.

TABLA No23: CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO – INSTITUTO ECUATORIANO

Nº	PREGUNTAS	Nivel Directivo		Nivel Administra.		Nivel Operativo		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Se ha establecido los principios de integridad y valores éticos como parte de la cultura organizacional?	1		1		1		
2	¿Cuentan con valores éticos que regulen el comportamiento del personal en la Institución?	1		1		1		
3	¿Existe un buen ambiente laboral entre los servidores?	1		1		1		
4	¿Se ha establecido un código de ética por parte de las autoridades?		0		0		0	❌ La Institución no ha definido un código de ética
5	¿El código de ética ha sido difundido a todo el personal de la Institución y se ha verificado su comprensión?		0		0		0	
6	¿Se informa periódicamente sobre las sanciones a que da lugar la falta de su observancia?		0		0		0	

CI²/₂₅

7	¿Las autoridades predicán con el ejemplo e indican claramente lo que está bien o lo que está mal en cuanto al comportamiento organizacional?	1		1		1		
	TOTAL	4		4		4		12

CP =

$$\frac{CT}{CP} = \frac{12}{21} = 57\%$$

Confianza = 57%
Riesgo = 43%

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	J.G. & J.O.	05-05-2013
Revisado por:	F.V.N.	07-05-2013

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CI³/25

ENTIDAD: INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL, DIRECCIÓN PROVINCIAL DE CHIMBORAZO
SUBCOMPONENTE: ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

OBJETIVO: determinar la delegación de autoridad y el establecimiento de políticas para cumplir con las actividades, objetivos y funciones operativas de la Institución.

Nº	PREGUNTAS	Nivel Directivo		Nivel Administra.		Nivel Operativo		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿La Institución cuenta con un sistema de planificación anual?	1		1		1		
2	¿Conoce usted si el sistema de planificación incluye la formulación, ejecución, control, seguimiento y evaluación?	1		1		1		
3	¿Se cuenta con planes operativos anuales tomando como base la misión y visión institucional?	1		1		1		
4	¿Se establecen indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión del instituto?		0		0		0	
TOTAL		3		3		3		9

CP = $\frac{CT}{CP} = \frac{9}{12} = 60\%$

Confianza = 75%
 Riesgo = 25%

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	J.G. & J.O.	05-05-2013
Revisado por:	F.V.N.	07-05-2013

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL, DIRECCIÓN PROVINCIAL DE CHIMBORAZO
SUBCOMPOINENTE: POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE TALENTO HUMANO

OBJETIVO: Determinar las políticas y prácticas necesarias para asegurar que la administración del talento humano, garantice el desarrollo profesional y asegure la transparencia, eficacia y vocación de servicio.

Nº	PREGUNTAS	Nivel Directivo		Nivel Administra.		Nivel Operativo		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Los puestos de dirección están ocupados por personal con la competencia, capacidad, integridad y experiencia profesional?	1		1			0	
2	¿El reclutamiento, evaluación y promoción del personal, son transparentes y se realizan con sujeción a la ley y a la normativa pertinente?	1		1			0	
3	¿Los servidores están en conocimiento de estos mecanismos?	1		1		1		
4	¿Se han establecido procedimientos apropiados para verificar los requisitos y perfil requeridos de los candidatos?	1		1		1		
5	¿Se informa al personal nuevo, de sus responsabilidades, de preferencia mediante una descripción detallada de sus puestos?	1		1		1		
6	¿Para las evaluaciones del desempeño de los servidores, se aplican criterios de integridad y valores éticos?	1		1		1		
	TOTAL	6		6		4		16

CI⁵/₂₅

Nº	PREGUNTAS	Nivel Directivo		Nivel Administra.		Nivel Operativo		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
7	¿Se ha elaborado un plan de capacitación que contemple la orientación para el personal nuevo y la actualización de todos los servidores?		0		0		0	
8	¿Se ha establecido la rotación de labores, entre los servidores de la Institución?	1		1			0	Ø No se efectúa rotación del personal en todas las unidades
9	¿La entidad cuenta con un manual de funciones aprobado y actualizado?	1		1		1		
	TOTAL	2		2		1		5

CP 27

Riesgo = $\frac{CP}{CT} = \frac{27}{21} = 78\%$

Confianza = 78%

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	J.G. & J.O.	05-05-2013
Revisado por:	F.V.N.	07-05-2013

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL, DIRECCIÓN PROVINCIAL DE CHIMBORAZO
SUBCOMPONENTE: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

OBJETIVO: Determinar si la Institución cuenta con una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos organizacionales.

Nº	PREGUNTAS	Nivel Directivo		Nivel Administra.		Nivel Operativo		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿La entidad cuenta con una estructura organizativa que muestre claramente las relaciones jerárquico-funcionales?	1		1		1		
2	¿Dentro de la estructura de la organización, se han establecido líneas claras para la presentación de informes que abarquen las funciones y el personal de la entidad?	1		1		1		
3	¿Las funciones y responsabilidades se delegan por escrito, sobre la base de las disposiciones legales, normativas y reglamentarias vigentes?		0		0		0	
	TOTAL	2		2		2		6

CP 9 CP = $\frac{CT}{Riesgo} = \frac{6}{9} = 67\%$ Confianza = 67%

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	J.G. & J.O.	05-05-2013
Revisado por:	F.V.N.	07-05-2013

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CI 7/25

ENTIDAD: INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL, DIRECCIÓN PROVINCIAL DE CHIMBORAZO
SUBCOMPONENTE: DELEGACIÓN DE AUTORIDAD

OBJETIVO: Determinar la existencia de la asignación de responsabilidad, delegación de autoridad y el establecimiento de políticas para cumplir con las actividades, objetivos y funciones de la Institución.

Nº	PREGUNTAS	Nivel Directivo		Nivel Administra.		Nivel Operativo		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Existe delegación de funciones?	1			0		0	
2	¿Se toma en cuenta la antigüedad de trabajo de los empleados para delegar responsabilidad y autoridad?	1		1			0	En ciertas áreas no se considera la antigüedad para la delegación de responsabilidad y autoridad
3	¿Los cargos más altos de la organización son cubiertos por personal con la competencia, capacidad, integridad y experiencia profesional?	1		1		1		
4	¿El delegado es responsable de las decisiones y omisiones que tome?	1		1		1		
5	¿Existe el número adecuado de personal tomando en cuenta la complejidad de las actividades y sistemas que se maneja?	1		1		1		
TOTAL		5		4		3		12

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{12}{15} = 80\%$$

Confianza = 80%
Riesgo = 20%

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	J.G. & J.O.	05-05-2013
Revisado por:	F.V.N.	07-05-2013

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL, DIRECCIÓN PROVINCIAL DE CHIMBORAZO
SUBCOMPONENTE: COMPETENCIA PROFESIONAL

OBJETIVO: Determinar si los directivos reconocen como elemento esencial, las competencias profesionales de los servidores, acorde con las funciones y responsabilidades asignadas.

Nº	PREGUNTAS	Nivel Directivo		Nivel Administra.		Nivel Operativo		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Conoce usted las funciones a desarrollar en su cargo?	1		1		1		
2	¿Se encuentra usted realizando las tareas para las que fue contratado?	1		1		1		
3	¿El personal cumple con los requisitos del perfil del cargo que desempeña?	1		1		1		
4	¿Ha asistido a capacitaciones que le permitan actualizar sus conocimientos y desarrollar de forma eficiente sus funciones?		0		0		0	ØLas capacitaciones no se efectúan de acuerdo a la función y actividades que cada servidor desempeña
5	¿Se reconoce como elemento esencial las competencias profesionales de los servidores?	1		1		1		
6	¿Los servidores tienen deseo de superarse para contribuir con la entidad?	1		1		1		
7	¿Sus habilidades son valoradas en la organización?		0		0		0	No se mantiene un parámetro para evaluar las habilidades
TOTAL		5		5		5		15

CT= CP = 1%
 CP = .

Confianza = 71%
 Riesgo = 29%

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	J.G. & J.O.	05-05-2013
Revisado por:	F.V.N.	07-05-2013

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CI⁹/25

ENTIDAD: INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL, DIRECCIÓN PROVINCIAL DE CHIMBORAZO
COMPONENTE: EVALUACIÓN DE RIESGOS

SUBCOMPONENTE: OBJETIVOS GLOBALES DE LA INSTITUCIÓN

OBJETIVO Determinar que los objetivos de la Institución se encuentren bien definidos que permitan realizar una adecuada valoración de riesgos y proponer actividades de control.

Nº	PREGUNTAS	Nivel Directivo		Nivel Administra.		Nivel Operativo		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Los objetivos de la institución son claros y conducen al establecimiento de metas?	1		1		1		
2	¿Los objetivos se han definido en base a una estructura organizacional?	1		1		1		
3	¿La dirección evalúa el cumplimiento de los objetivos institucionales?	1		1			0	Ciertas unidades desconocen de esta evaluación.
4	¿La institución cumple con leyes y regulaciones establecidas en el país para las entidades del sector público?	1		1		1		
5	¿Cuándo los objetivos de la institución no están siendo cumplidos la dirección toma las debidas precauciones?	1		1		1		
	TOTAL	5		5		4		14

CT= CP = 93% Confianza = 93%
 CP = 7% Riesgo = 7%

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	J.G. & J.O.	10-05-2013
Revisado por:	F.V.N.	12-05-2013

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CI¹⁰/25

ENTIDAD: INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL, DIRECCIÓN PROVINCIAL DE CHIMBORAZO
SUBCOMPONENTE: RIESGO

OBJETIVO: Medir los posibles impactos y consecuencias de los riesgos identificados.

Nº	PREGUNTAS	Nivel Directivo		Nivel Administra.		Nivel Operativo		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Se identifican los riesgos y se discuten abiertamente con la dirección?	1		1		1		
2	¿Se clasifican los riesgos según el nivel de importancia?	1		1		1		
3	¿Identificado un riesgo en un departamento se involucra a toda la institución?	1		1			0	Se da a conocer a toda la institución cuando la incidencia del riesgo es grave.
4	¿Se analizan los riesgos y se toman acciones para mitigarlos?	1			0		0	Existe riesgos leves por la tanto no se toma ninguna acción.
TOTAL		4		3		2		9

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{9}{12} = 75\%$$

Confianza = 75%
 Riesgo = 25%

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	J.G. & J.O.	10-05-2013
Revisado por:	F.V.N.	12-05-2013

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL, DIRECCIÓN PROVINCIAL DE CHIMBORAZO
SUBCOMPONENTE: MANEJO DEL CAMBIO

OBJETIVO: Verificar si los ambientes económicos, políticos y reguladores cambian y envuelven la actividad en la institución.

Nº	PREGUNTAS	Nivel Directivo		Nivel Administra.		Nivel Operativo		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Existen controles que aseguren que las acciones del instituto se llevan a cabo correctamente?	1		1		1		
2	¿Se le comunica al personal sobre los riesgos posibles que pueden afectar a la institución?	1		1			0	Se comunica únicamente al personal de las unidades que pueden correr riesgos graves
3	¿El personal está en la capacidad de reaccionar frente a los riesgos?	1		1			0	El personal conoce únicamente los riesgos que puedan afectar a cada unidad.
4	¿Existe algún mecanismo para anticiparse a los cambios que pueden afectar a la institución?		0		0		0	La institución no ha diseñado mecanismos para anticiparse a los eventos desfavorables.
TOTAL		3		3		1		7

CI = I = 58%

CP =

Confianza = 58%

CP 12

Riesgo = 42%

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	J.G. & J.O.	10-05-2013
Revisado por:	F.V.N.	12-05-2013

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL, DIRECCIÓN PROVINCIAL DE CHIMBORAZO
COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL
SUBCOMPONENTE: TALENTO HUMANO

OBJETIVO Determinar si en los niveles y en las funciones asignadas se aplican los controles preventivos, defectivos, manuales computarizados y controles administrativos.

Nº	PREGUNTAS	Nivel Directivo		Nivel Administra.		Nivel Operativo		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿La institución cuenta con un Plan de Talento Humano?		0		0		0	❌ La Unidad de Talento Humano no ha definido un plan de talento humano.
2	¿La Unidad de Talento Humano dispone de un manual de clasificación de puestos?		0		0		0	❌ La Unidad de Talento Humano no dispone de un manual de clasificación de puestos,
3	¿Para el ingreso y selección al servicio público se consideran los requisitos de ley?	1		1		1		
4	¿Se realiza concurso de méritos y oposición para la incorporación del personal?		0		0		0	❌ No se realizan concursos de méritos y oposición.
5	¿Los directivos de la institución en coordinación con la Unidad de Talento Humano promueven la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional del personal?		0		0		0	Si se realizan capacitaciones al personal pero lo realizan en Quito
6	¿El área de Talento humano realiza el seguimiento de los resultados de las capacitaciones efectuadas?	1		1			0	
7	¿El servidor que es capacitado transmite y pone en práctica los conocimientos adquiridos?	1		1		1		
	TOTAL	3		3		2		8

Nº	PREGUNTAS	Nivel Directivo		Nivel Administra.		Nivel Operativo		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
8	¿La unidad de Talento Humano difunde políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño?	1		1		1		
9	¿La evaluación del desempeño se sujeta a la escala de calificaciones normada por la Ley?	1		1		1		
10	¿La evaluación sirve de base para aplicar ascenso y baja de cargos?	1		1		1		
11	¿Los servidores que han obtenido calificaciones bajas son nuevamente evaluados?		0		0		0	Los servidores con puntajes insuficientes no son nuevamente evaluados, pero si reciben amonestaciones verbales y mantienen la misma denominación del puesto.
12	¿El ascenso del servidor en la carrera administrativa se realiza previo el concurso de méritos y oposición?		0		0		0	
13	¿Los directivos y el personal cumplen con las, normas y procedimientos relacionados con su profesión y puestos de trabajo?	1		1		1		
14	¿Se establecen procedimientos y mecanismos para controlar la asistencia y permanencia de los servidores en el lugar de trabajo?	1		1		1		
15	¿La unidad de Talento Humano mantiene archivado los expedientes de los servidores debidamente clasificados y actualizados?	1		1		1		❌ Si están debidamente clasificados pero están desactualizados.
16	¿Están correctamente asignadas las escalas de remuneraciones de los servidores?	1		0			0	No se reconoce el nivel de estudios y el perfil profesional para asignar las escalas remunerativas.
TOTAL		7		6		6		19

CI¹⁴/25

17	¿En caso de creación de un nuevo cargo o de aumento de remuneración se somete a las normas presupuestarias?	1		1		1		
18	¿Se han establecido procedimientos para presentar quejas y/reclamos?	1		1		1		Existe únicamente un buzón de quejas, pero no se da atención a los requerimientos.
TOTAL		2		2		2		6

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{33}{54} = 61\% \quad \text{Confianza} = 61\%$$

$$\text{Riesgo} = 39\%$$

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	J.G. & J.O.	13-05-2013
Revisado por:	F.V.N.	14-05-2013

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL, DIRECCIÓN PROVINCIAL DE CHIMBORAZO

COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

SUBCOMPONENTE: INFORMACIÓN

OBJETIVO: Capturar la información pertinente, financiera y no financiera, relacionadas con actividades tanto internas como externas.

Nº	PREGUNTAS	Nivel Directivo		Nivel Administra.		Nivel Operativo		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿La información es recopilada mediante sistemas de información?	1		1		1		
2	¿La información generada por los servidores de las diferentes unidades es procesada y comunicada oportunamente?	1		1		1		
3	¿El sistema implementado admite actualizaciones?	1		1		1		
	TOTAL	3		3		3		9

CP = 9 Riesgo = 0% **CP =** **CT= 9 = 100% Confianza = 100%**

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	J.G. & J.O.	15-05-2013
Revisado por:	F.V.N.	16-05-2013

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CI¹⁶/25

ENTIDAD: INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL, DIRECCIÓN PROVINCIAL DE CHIMBORAZO

SUBCOMPONENTE: COMUNICACIÓN

OBJETIVO: Apoyar la difusión y sustentación de sus valores éticos, así como los de la misión, políticas, objetivos, y resultados de su gestión.

Nº	PREGUNTAS	Nivel Directivo		Nivel Administra.		Nivel Operativo		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿La información que se recibe por parte de la máxima autoridad es comunicada a todo el personal con claridad y efectividad?	1			0		0	La información si es comunicada a la unidad, pero no es socializada a todo el personal.
2	¿Existen canales abiertos de comunicación de abajo hacia arriba en la Institución?	1		1			0	
3	¿La administración mantiene actualizado al Director del desempeño en la Institución?	1		1		1		
4	¿Se comunica los aspectos relevantes del control interno en la institución?	1		1		1		
5	¿Existe comunicación abierta con los Auditores externos?(Contraloría General del Estado)	1		1		1		
TOTAL		5		4		3		12

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{12}{15} = 80\%$$

Confianza = 80%
Riesgo = 20%

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	J.G. & J.O.	15-05-2013
Revisado por:	F.V.N.	16-05-2013

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CI¹⁷/25

ENTIDAD: INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL, DIRECCIÓN PROVINCIAL DE CHIMBORAZO

COMPONENTE: SUPERVISIÓN Y MONITOREO

SUBCOMPONENTE: ACTIVIDADES DE MONITOREO

OBJETIVO: Determinar si las actividades de monitoreo sobre la efectividad del control interno son prácticas y seguras en las operaciones diarias de la Institución.

Nº	PREGUNTAS	Nivel Directivo		Nivel Administra.		Nivel Operativo		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Se supervisa al personal en las actividades regulares quedeseempeña?	1		1		1		
2	¿Se realiza verificaciones de registros con la existencia físicade los recursos?	1		1		1		
3	¿Se analizan los informes de auditoría externa?	1		1			0	Si se analizan los informes de auditoría, pero no son difundidos a todo el personal
TOTAL		3		3		2		8

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{8}{9} = 89\%$$

$$\begin{aligned} \text{Confianza} &= 89\% \\ \text{Riesgo} &= 11\% \end{aligned}$$

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	J.G. & J.O.	17-05-2013
Revisado por:	F.V.N.	18-05-2013

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CI¹⁸/25

ENTIDAD: INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL, DIRECCIÓN PROVINCIAL DE CHIMBORAZO

SUBCOMPONENTE: REPORTE DE DEFICIENCIAS

OBJETIVO: Comparar las debilidades y oportunidades de mejoramiento del sistema de control, junto con la magnitud del riesgo y la probabilidad de ocurrencia.

Nº	PREGUNTAS	Nivel Directivo		Nivel Administra.		Nivel Operativo		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Se comunica los hallazgos de deficiencias a los superiores inmediatos y a los responsables de la función o actividad implicada?	1		1		1		
2	¿Cuándo los hallazgos cruzan los límites organizacionales, se informa al nivel directivo para que se tome las medidas necesarias?	1		1		1		
3	¿Se efectúa un seguimiento del cumplimiento de recomendaciones que permitan superar las deficiencias?	1		1		1		
	TOTAL	3		3		3		9

CP 9 **CP =** $\frac{CI}{Riesgo} = \frac{9}{9} = 100\%$ **Confianza = 100%**

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	J.G. & J.O.	17-05-2013
Revisado por:	F.V.N.	18-05-2013

4.3.2.2 MATRIZ DE PONDERACIÓN DEL CUESTIONARIO DEL CONTROL INTERNO

TABLA No24: MATRIZ DE PONDERACIÓN DE CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL, DIRECCIÓN PROVINCIAL DE CHIMBORAZO. TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL TALENTO HUMANO DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL, DIRECCIÓN PROVINCIAL DE CHIMBORAZO.			
AMBIENTE DE CONTROL			
N°	PREGUNTA	PONDERAC.	CALIFICAC.
1	¿Se ha establecido los principios de integridad y valores éticos como parte de la cultura organizacional?	10	10
2	¿Cuentan con valores éticos que regulen el comportamiento del personal en la Institución?	10	10
3	¿Existe un buen ambiente laboral entre los servidores?	10	10
4	¿Se ha establecido un código de ética por parte de las autoridades?	10	0
5	¿El código de ética ha sido difundido a todo el personal de la Institución y se ha verificado su comprensión?	10	0
6	¿Se informa periódicamente sobre las sanciones a que da lugar la falta de su observancia?	10	0
7	¿Las autoridades predicán con el ejemplo e indican claramente lo que está bien o lo que está mal en cuanto al comportamiento organizacional?	10	10
8	¿La Institución cuenta con un sistema de planificación anual?	10	10
9	¿Conoce usted si el sistema de planificación incluye la formulación, ejecución, control, seguimiento y evaluación?	10	10
10	¿Se cuenta con planes operativos anuales tomando como base la misión y visión institucional?	10	10
11	¿Se establecen indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión del instituto?	10	0
12	¿Los puestos de dirección están ocupados por personal con la competencia, capacidad, integridad y experiencia profesional?	10	7
13	¿El reclutamiento, evaluación y promoción del personal, son transparentes y se realizan con sujeción a la ley y a la normativa pertinente?	10	7

N°	PREGUNTA	PONDERAC.	CALIFICAC.
14	¿Los servidores están en conocimiento de estos mecanismos?	10	10
15	¿Se han establecido procedimientos apropiados para verificar los requisitos y perfil requeridos de los candidatos?	10	10
16	¿Se informa al personal nuevo, de sus responsabilidades, de preferencia mediante una descripción detallada de sus puestos?	10	10
17	¿Para las evaluaciones del desempeño de los servidores, se aplican criterios de integridad y valores éticos?	10	10
18	¿Se ha elaborado un plan de capacitación que contemple la orientación para el personal nuevo y la actualización de todos los servidores?	10	0
19	¿Se ha establecido la rotación de labores, entre los servidores de la Institución?	10	7
20	¿La entidad cuenta con un manual de funciones aprobado y actualizado?	10	10
21	¿La entidad cuenta con una estructura organizativa que muestre claramente las relaciones jerárquico-funcionales?	10	10
22	¿Dentro de la estructura de la organización, se han establecido líneas claras para la presentación de informes que abarquen las funciones y el personal de la entidad?	10	10
23	¿Las funciones y responsabilidades se delegan por escrito, sobre la base de las disposiciones legales, normativas y reglamentarias vigentes?	10	0
24	¿Existe delegación de funciones?	10	3
25	¿Se toma en cuenta la antigüedad de trabajo de los empleados para delegar responsabilidad y autoridad?	10	7
26	¿Los cargos más altos de la organización son cubiertos por personal con la competencia, capacidad, integridad y experiencia profesional?	10	10
27	¿El delegado es responsable de las decisiones y omisiones que tome?	10	10
28	¿Existe el número adecuado de personal tomando en cuenta la complejidad de las actividades y sistemas que se maneja?	10	10
29	¿Conoce usted las funciones a desarrollar en su cargo?	10	10

N°	PREGUNTA	PONDERAC.	CALIFICAC.
30	¿Se encuentra usted realizando las tareas para las que fue contratado?	10	10
31	¿El personal cumple con los requisitos del perfil del cargo que desempeña?	10	10
32	¿Ha asistido a capacitaciones que le permitan actualizar sus conocimientos y desarrollar de forma eficiente sus funciones?	10	0
33	¿Se reconoce como elemento esencial las competencias profesionales de los servidores?	10	10
34	¿Los servidores tienen deseo de superarse para contribuir con la entidad?	10	10
35	¿Sus habilidades son valoradas en la organización?	10	0
TOTAL AMBIENTE DE CONTROL		350	251
CONFIANZA			71,71%

EVALUACIÓN DE RIESGOS			
N°	PREGUNTA	PONDERAC.	CALIFICAC.
1	¿Los objetivos de la institución son claros y conducen al establecimiento de metas?	10	10
2	¿Los objetivos se han definido en base a una estructura organizacional?	10	10
3	¿La dirección evalúa el cumplimiento de los objetivos institucionales?	10	7
4	¿La institución cumple con leyes y regulaciones establecidas en el país para las entidades del sector público?	10	10
5	¿Cuándo los objetivos de la institución no están siendo cumplidos la dirección toma las debidas precauciones?	10	10
6	¿Se identifican los riesgos en los diferentes departamentos y se discuten con la gerencia?	10	10
7	¿Se clasifican los riesgos según el nivel de importancia?	10	10
8	¿Identificado un riesgo en un departamento se involucra a toda la institución?	10	7

N°	PREGUNTA	PONDERAC.	CALIFICAC.
9	¿Se analizan los riesgos y se toman acciones para mitigarlos?	10	3
10	¿Existen controles que aseguren que las acciones del instituto se llevan a cabo correctamente?	10	10
11	¿Se le comunica al personal sobre los riesgos posibles que pueden afectar a la institución?	10	7
12	¿El personal está en la capacidad de reaccionar frente a los riesgos?	10	7
13	¿Existe algún mecanismo para anticiparse a los cambios que pueden afectar a la institución?	10	0
TOTAL EVALUACIÓN DE RIESGOS		130	101
CONFIANZA			77,69%

ACTIVIDADES DE CONTROL			
N°	PREGUNTA	PONDERAC.	CALIFICAC.
1	¿La institución cuenta con un Plan de Talento Humano?	10	0
2	¿La Unidad de Talento Humano dispone de un manual de clasificación de puestos?	10	0
3	¿Para el ingreso y selección al servicio público se consideran los requisitos de ley?	10	10
4	¿Se realiza concurso de méritos y oposición para la incorporación del personal?	10	0
5	¿Los directivos de la institución en coordinación con la Unidad de Talento Humano promueven la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional del personal?	10	0
6	¿El área de Talento humano realiza el seguimiento de los resultados de las capacitaciones efectuadas?	10	7
7	¿El servidor que es capacitado transmite y pone en práctica los conocimientos adquiridos?	10	10
8	¿La unidad de Talento Humano difunde políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño?	10	10
9	¿La evaluación del desempeño se sujeta a la escala de calificaciones normada por la Ley?	10	10

N°	PREGUNTA	PONDERAC.	CALIFICAC.
10	¿La evaluación sirve de base para aplicar ascenso y baja de cargos?	10	10
11	¿Los servidores que han obtenido calificaciones bajas son nuevamente evaluados?	10	0
12	¿El ascenso del servidor en la carrera administrativa se realiza previo concurso de méritos y oposición?	10	0
13	¿Los directivos y el personal cumplen con las normas y procedimientos relacionados con su profesión y puestos de trabajo?	10	10
14	¿Se establecen procedimientos y mecanismos para controlar la asistencia y permanencia de los servidores en el lugar de trabajo?	10	10
15	¿La unidad de Talento Humano mantiene archivado los expedientes de los servidores debidamente clasificados y actualizados?	10	10
16	¿Están correctamente asignadas las escalas de remuneraciones de los servidores?	10	3
17	¿En caso de creación de un nuevo cargo o de aumento de remuneración se somete a las normas presupuestarias?	10	10
18	¿Se han establecido procedimientos para presentar quejas y reclamos?	10	10
	TOTAL ACTIVIDADES DE CONTROL	180	110
	CONFIANZA		61,11%

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN			
N°	PREGUNTA	PONDERAC.	CALIFICAC.
1	¿La información es recopilada mediante sistemas de información?	10	10
2	¿La información generada por los servidores de las diferentes unidades es procesada y comunicada oportunamente?	10	10
3	¿El sistema implementado admite actualizaciones?	10	10
4	¿La información que se recibe por parte de la máxima autoridad es comunicada a todo el personal con claridad y efectividad?	10	3
5	¿Existen canales abiertos de comunicación de abajo hacia arriba en la Institución?	10	7
6	¿La administración mantiene actualizado al Director del desempeño en la Institución?	10	10

N°	PREGUNTA	PONDERAC.	CALIFICAC.
7	¿Se comunica los aspectos relevantes del control interno en la institución?	10	10
8	¿Existe comunicación abierta con los Auditores externos? (Contraloría General del Estado)	10	10
	TOTAL INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	80	70
	CONFIANZA		87,50%

SUPERVISIÓN Y MONITOREO			
N°	PREGUNTA	PONDERAC.	CALIFICAC.
1	¿Se supervisa al personal en las actividades regulares quedeseempeña?	10	10
2	¿Se realiza verificaciones de registros con la existencia físicade los recursos?	10	10
3	¿Se analizan los informes de auditoría externa?	10	7
4	¿Se comunica los hallazgos de deficiencias a los superioresinmediatos y a los responsables de la función o actividad implicada?	10	10
5	¿Cuándo los hallazgos cruzan los límites organizacionales, seinforma al nivel directivo para que se tome las medidasnecesarias?	10	10
6	¿Se efectúa un seguimiento del cumplimiento derecomendaciones que permitan superar las deficiencias?	10	10
	TOTAL SUPERVISIÓN Y MONITOREO	60	57
	CONFIANZA		95%

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	J.G. & J.O.	19-05-2013
Revisado por:	F.V.N.	20-05-2013

4.3.2.3 DETERMINACIÓN DEL RIESGO

CONFIANZA PONDERADA

	Calificación Total * 100
Confianza Ponderada =	_____
	Ponderación
	589 * 100
Confianza Ponderada =	_____
	800
Confianza Ponderada =	73,63%

TABLA DE RIESGO Y CONFIANZA INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

TABLA No25: RIESGO Y CONFIANZA DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

RIESGO Y CONFIANZA		
RANGO	RIESGO	CONFIANZA
15% - 50%	ALTO	BAJA
51% - 75%	MEDIO	MODERADA
76% - 95%	BAJO	ALTA
CONFIANZA = MODERADA RIESGO = MEDIO		

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	J.G. & J.O.	19-05-2013
Revisado por:	F.V.N.	20-05-2013

4.3.2.4 DEBILIDADES DEL CONTROL INTERNO

Los resultados obtenidos ponemos a su consideración con el fin de que nuestras recomendaciones sean consideradas.

1. EVALUACIÓN AL SISTEMA DEL CONTROL INTERNO AL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

TABLA No26: MATRIZ DE DEBILIDADES DE CONTROL INTERNO

MATRIZ DE DEBILIDADES DETECTADAS EN EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO	
COMPONENTE	DEBILIDAD
EVALUACIÓN AL SISTEMA DEL CONTROL INTERNO AL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL	
AMBIENTE DE CONTROL	<ul style="list-style-type: none"> • La Institución no cuenta con un Código de Ética formalmente establecido y difundido en el personal; únicamente practican los valores como algo inherente a cada persona, quedando en cada funcionario el criterio de lo que es correcto o no. • No se ha elaborado un programa de capacitación para el nuevo personal ni un plan de actualización para el personal que ha venido trabajando en el IESS tiempo atrás. • Según análisis de cargos realizado se detalla que no todo el personal posee un Título acorde a su puesto.

<p>EVALUACIÓN DE RIESGO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La dirección evalúa el cumplimiento de los objetivos pero no de todas las unidades dentro de la institución ya que eso impide cumplir con las metas establecidas. • No se realiza un análisis de los riesgos en los que pueden incurrir la institución, no se clasifican de acuerdo a su importancia, no se toman acciones para mitigarlos, además no se involucra a todas las unidades para proponer medidas de precaución en el caso de ocurrencia. • Los servidores del instituto conocen únicamente los riesgos que puedan afectar a su respectiva unidad, por lo cual los servidores no se encuentran preparados para reaccionar ante riesgos graves que se pueden suscitar en la institución.
<p>ACTIVIDADES DE CONTROL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No se ha definido un plan de talento humano. La institución no dispone de un manual de clasificación de puestos. No se aplican procedimientos de selección del personal.

	INICIALES	DCI³/₃ 20-05-2013
Elaborado por:	J.M.G.CH.	
Revisado por:	F.V.N.	

	<ul style="list-style-type: none"> • No se realizan concurso de mérito y oposición para el ingreso al servicio público y ascensos. No existe rotación del personal en todas las áreas. No se ha establecido procedimientos para presentar quejas y reclamos.
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • La información si es comunicada a la unidad, pero no es socializada a todo el personal de la institución.
SUPERVISIÓN Y MONITOREO	<ul style="list-style-type: none"> • Las recomendaciones y observaciones emitidas por la Contraloría General del Estado son difundidas únicamente en las unidades que se deben emprender acciones urgentes. • Los hallazgos de deficiencias solamente son comunicados a las autoridades cuando las debilidades son graves.

4.3.2.5 INFORME DE CONTROL INTERNO

	INICIAL	P11/4	A
Elaborado por:	J.M.G.CH.	19-05-2013	
Revisado por:	F.V.N.	20-05-2013	

Ing.

Harnisth Cevallos Danilo

DIRECTORA PROVINCIAL DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

Presente.-

De nuestra consideración:

Por medio del presente, ponemos a su consideración los resultados de la evaluación del Control Interno realizado al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social dentro de la Auditoría de Gestión al Talento Humano para el ejercicio fiscal 2011, que se viene desarrollando.

Los resultados obtenidos ponemos a su consideración con el fin de que las recomendaciones sean consideradas.

Atentamente,

Judy Marlene Guamán

Jhonatan Israel Ortega

Egresada – Escuela de Contabilidad y Auditoría Egresado – Escuela de Contabilidad y Auditoría

P1²/4

EVALUACIÓN AL SISTEMA DE CONTROL

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	J.M.G.CH.	21-05-2013
Revisado por:	F.V.N.	22-05-2013

INTERNO

AMBIENTE DE CONTROL

RECOMENDACIONES

Al Director del Instituto, y Jefe de la Unidad del Talento Humano.

Diseño e implementación de un Código de Ética, así como la difusión y capacitación mediante el desarrollo de seminarios, taller, charla o conferencia de principios y valores éticos efectuados por lo menos una vez al año, para que formen parte del comportamiento y conducta de los servidores.

Aplicar el marco legal que regulan las relaciones laborales como la Ley Orgánica de Servicio Público, Normas de Control Interno para las entidades del Sector Público, resoluciones, políticas y prácticas de recursos humanos (Capacitación y entrenamiento, evaluaciones del desempeño laboral, incentivos al personal, promociones y ascensos, rotación de personal etc.) Y demás normativa institucional interna.

EVALUACIÓN DE RIESGO

RECOMENDACIONES

Al Director del Instituto, y Jefe de la Unidad del Talento Humano.

Identificar y analizar los factores internos y externos que pueden constituir un riesgo para la institución, considerar su relevancia para relacionarlos con las actividades, de la institución de manera que se logre mitigarlos.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	J.M.G.CH.	21-05-2013
Revisado por:	F.V.N.	22-05-2013

Establecer claramente y difundir al personal del Instituto la planeación de la administración de riesgos, y comunicar su adaptación frente a los cambios;

Convocar a reuniones periódicas en las que se comunicará a todo los servidores de las unidades el análisis de posibles riesgos en los que se puede incurrir. Proponer dentro del plan operativo anual la asignación para efectuar actividades y medidas determinadas que permitan disminuir riesgos.

ACTIVIDADES DE CONTROL

RECOMENDACIONES

A la Unidad del Talento Humano

Se deberá definir un Plan de talento humano y difundir a todos los servidores de la institución. Formular y revisar periódicamente un Manual de Clasificación de puestos que contenga la descripción de las tareas, responsabilidades, el análisis de las competencias, requisitos de todos los puestos y los niveles de remuneración.

Efectuar concursos de méritos y oposición para la selección y contratación del nuevo personal, considerando las disposiciones legales, garantizando a los aspirantes su participación sin discriminación alguna.

Igualmente para los ascensos en el que se evaluará la eficiencia de los servidores; años de servicio, experiencia, grado académico, y el rendimiento en sus funciones, y cumplir los requisitos establecidos para el puesto.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	J.M.G.CH.	21-05-2013
Revisado por:	F.V.N.	22-05-2013

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

RECOMENDACIONES

A la Unidad de Sistemas Informáticos

Establecer los controles pertinentes para que garanticen razonablemente la calidad de la información, coordinar la información interna entre los diferentes departamentos de la institución con el fin de garantizar la disponibilidad, accesibilidad y oportunidad de la información para un mejor desempeño del personal. Incorporar mecanismos de control interno en la institución los mismos que deben ser conocidos y aplicados por el personal para lograr el cumplimiento y el logro de sus objetivos.

SUPERVISIÓN Y MONITOREO

RECOMENDACIONES

Establecer procedimientos de seguimiento y evaluar el funcionamiento de los diversos controles, con el fin de determinar la calidad del control interno. Monitorear en forma continua las operaciones y adoptar de inmediato las medidas correctivas.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	J.M.G.CH.	21-05-2013
Revisado por:	F.V.N.	22-05-2013

4.3.2.6 ORDEN DE TRABAJO

ASUNTO:ORDEN DE TRABAJO

FECHA: 20/07/2011

Por el presente se estipula el desarrollo de la Auditoría de Gestión Aplicada al Talento Humano del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Dirección Provincial de Chimborazo; sujetándose a las normas, procedimientos y otras disposiciones legales de la profesión, para lo cual se elaborara el Plan Específico, los correspondientes Papeles de Trabajo con índices, marcas y referencias, así como el Borrador del Informe.

Atentamente,

Judy Marlene Guamán

Jhonatan Israel Ortega

Egresada – Escuela de Contabilidad y Auditoría Egresado – Escuela de Contabilidad y Auditoría

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	J.I.O.T.	23-05-2013
Revisado por:	F.V.N.	23-05-2013

4.3.2.7 MEMORANDU DE PLANIFICACIÓN

ENTIDAD: INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

PERÍODO: PERÍODO FISCAL 2011

1. REQUERIMIENTO DE LA AUDITORÍA

- Memorando de Antecedentes
- Informe de Auditoría

2. FECHA DE INTERVENCIÓN

FECHA ESTIMADA

Orden de trabajo		19/05/2013
Inicio del trabajo de campo		24/05/2013
Finalización del trabajo de campo	12/08/2013	
Presentación del informe		04/09/2013
Emisión del informe final de auditoría	30/10/2013	

3. EQUIPO DE AUDITORÍA

Egresada Escuela de Contabilidad y Auditoría – Judy Marlene Guamán Chunllo

Egresado Escuela de Contabilidad y Auditoría – Jhonatan Israel Ortega Tobar

4. DÍAS PRESUPUESTADOS

FASE I Conocimiento Preliminar	3 semanas
FASE II Planificación de la Auditoría	4 semanas
FASE III Ejecución de la Auditoría	8 semanas
FASE IV Informe de Resultados	2 semanas

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	J.I.O.T.	24-05-2013
Revisado por:	F.V.N.	25-05-2013

5. ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

Auditoría de Gestión Aplicada al Talento Humano del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Dirección Provincial de Chimborazo, que permita verificar el cumplimiento de la misión, objetivos, planes, metas, y disposiciones normativas que regulan el desempeño, con la finalidad de detectar desviaciones e identificar posibles acciones correctivas.

5.1. Objetivos

5.1.1. Objetivo General

Realizar una Auditoría de Gestión al Talento Humano del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Dirección Provincial de Chimborazo para evaluar el desempeño laboral por el período 2011.

5.1.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Dirección Provincial de Chimborazo mediante un análisis FODA.
- Evaluar el sistema de control interno del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Dirección Provincial de Chimborazo.
- Aplicar y analizar los procedimientos correspondientes a la administración del talento humano.
- Aplicar indicadores de gestión al talento humano.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	J.M.G.CH.	24-05-2013
Revisado por:	F.V.N.	25-05-2013

5.2. Alcance

La Auditoría de Gestión Aplicada al Talento Humano del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Dirección Provincial de Chimborazo abarcará el ejercicio fiscal 2011.

5.3. Resumen de los resultados de la Evaluación del Control Interno

Tabla No27: RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

COMPONENTE	I.E.S.S.	
	CONFIANZA	TIPO
AMBIENTE DE CONTROL	72%	MODERADA
EVALUACIÓN DE RIESGOS	78%	ALTA
ACTIVIDADES DE CONTROL	61%	MODERADA
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	88%	ALTA
SUPERVISIÓN Y MONITOREO	95%	ALTA

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	J.M.G.CH.	24-05-2013
Revisado por:	F.V.N.	25-05-2013

ÍNDICE

INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL, DIRECCIÓN
PROVINCIAL DE CHIMBORAZO

ARCHIVO CORRIENTE

ARCHIVO CORRIENTE / PLANIFICACIÓN	
Programa de Auditoría	PA
Proceso de Selección de Talento Humano	E1
Proceso de Evaluación del Desempeño	E2
Flujogramas de Procesos	E3
Indicadores de Gestión	E4
Hoja de Hallazgos	E5

4.3.3 FASE III: EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

PROGRAMA DE AUDITORÍA

ENTIDAD: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

COMPONENTE: Recursos Humanos

PERÍODO: Auditoría de Gestión por el período fiscal 2011

OBJETIVOS:

- ✓ Evaluar y analizar los procedimientos relacionados con la administración del talento humano.
- ✓ Desarrollar los hallazgos que sustenten las conclusiones y recomendaciones.

TABLA No28: PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE III

Nº	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	<p>Evalúe los procedimientos correspondientes a la Selección del personal</p> <p>✓ Determinar la forma como se realizan los procedimientos para contratar personal.</p>	E1 1/1	J.I.O.T.	27-05-2013
2	<p>Evalúe los procedimientos correspondientes a la evaluación del desempeño.</p> <p>✓ Determine y analice la forma como se efectúa el procedimiento para la evaluación del desempeño al personal.</p> <p>✓ Verifique la existencia de un mecanismo de evaluación del desempeño</p>	<p>E2 1/3</p> <p>E2 1/3</p>	<p>J.I.O.T.</p> <p>J.M.G.CH.</p>	<p>30-05-2013</p> <p>03-06-2013</p>

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	J.G. & J.O.	02-06-2013
Revisado por:	F.V.N.	03-06-2013

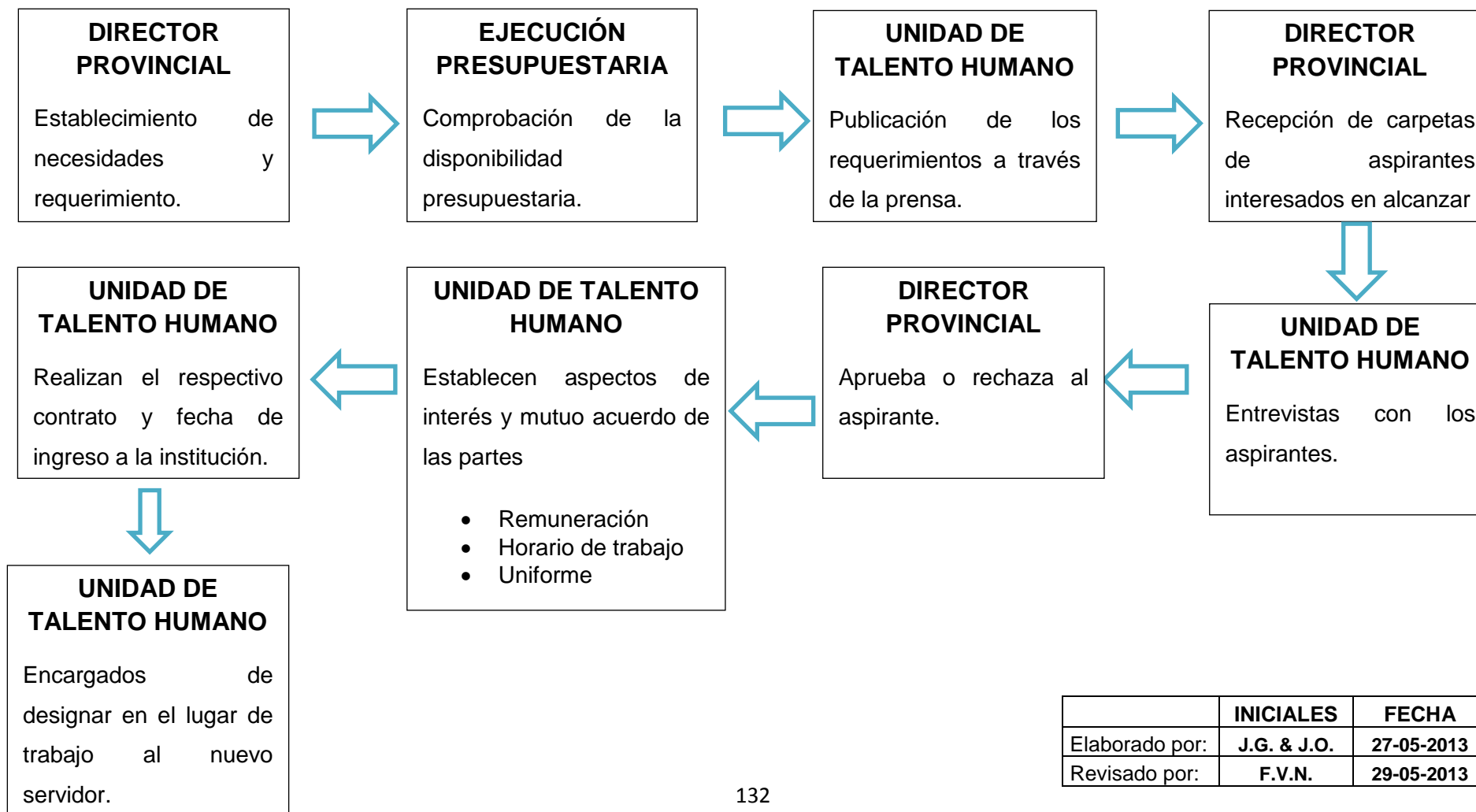
Nº	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
4	Realice los procedimientos correspondientes a:			
	✓ Selección de personal Diagrama de flujo.	E3 1/11	J.M.G.CH.	20-06-2013
	✓ Evaluación del desempeño Diagrama de flujo.	E3 5/11	J.I.O.T.	15-07-2013
	✓ Períodos de prueba Diagrama de flujo	E3 10/11		
5	Aplice los indicadores de gestión	E41/5	J.M.G.CH.	16-07-2013
6	Elabore una hoja de los hallazgos detectados durante la ejecución de la auditoría	E5 1/12	J.M.G.CH.	11-08-2013

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	J.G. & J.O.	10-06-2013
Revisado por:	F.V.N.	11-06-2013

E1^{1/1}

4.2.3.1 PROCESO DE SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO

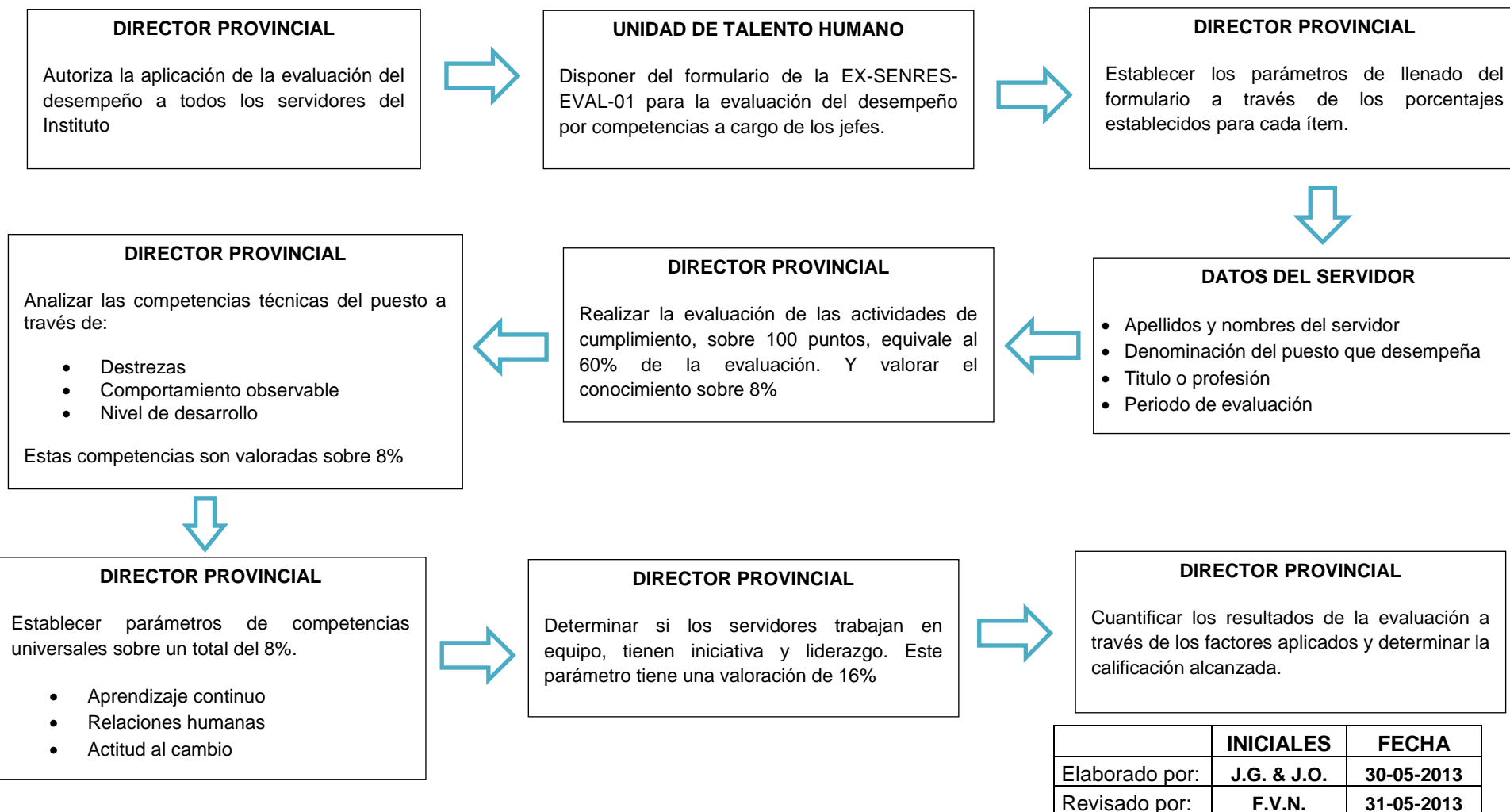
CUADRO No4: PROCESO DE SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO



	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	J.G. & J.O.	27-05-2013
Revisado por:	F.V.N.	29-05-2013

4.2.3.2 PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

CUADRO No5: PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

La unidad de talento humano y fortalecimiento institucional del I.E.S.S. aplica como mecanismos de evaluación del desempeño al talento humano el formulario para la evaluación del desempeño por competencias para el uso del jefe inmediato FORMULARIO MRL-EVAL-01 – MODIFICADO, para ello se aplican los siguientes parámetros de calificación.

EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO

1. INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO: factor 60%

ACTIVIDADES

Descripción de Actividades

Indicador

Nivel de Cumplimiento

2. CONOCIMIENTOS: factor 8%

Conocimientos Generales

Conocimientos Específicos

3. COMPETENCIAS TÉCNICAS DE PUESTO: factor 8%

DESTREZAS

Comportamiento Observable

Nivel de Desarrollo

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	J.G. & J.O.	03-06-2013
Revisado por:	F.V.N.	05-06-2013

4. COMPETENCIAS UNIVERSALES: factor 8%**DESTREZA**

Comportamiento Observable

Frecuencia de Aplicación

5. TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO: factor 16%**6. EVALUACIÓN DEL CIUDADANO (-)**

Quejas de los ciudadanos

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

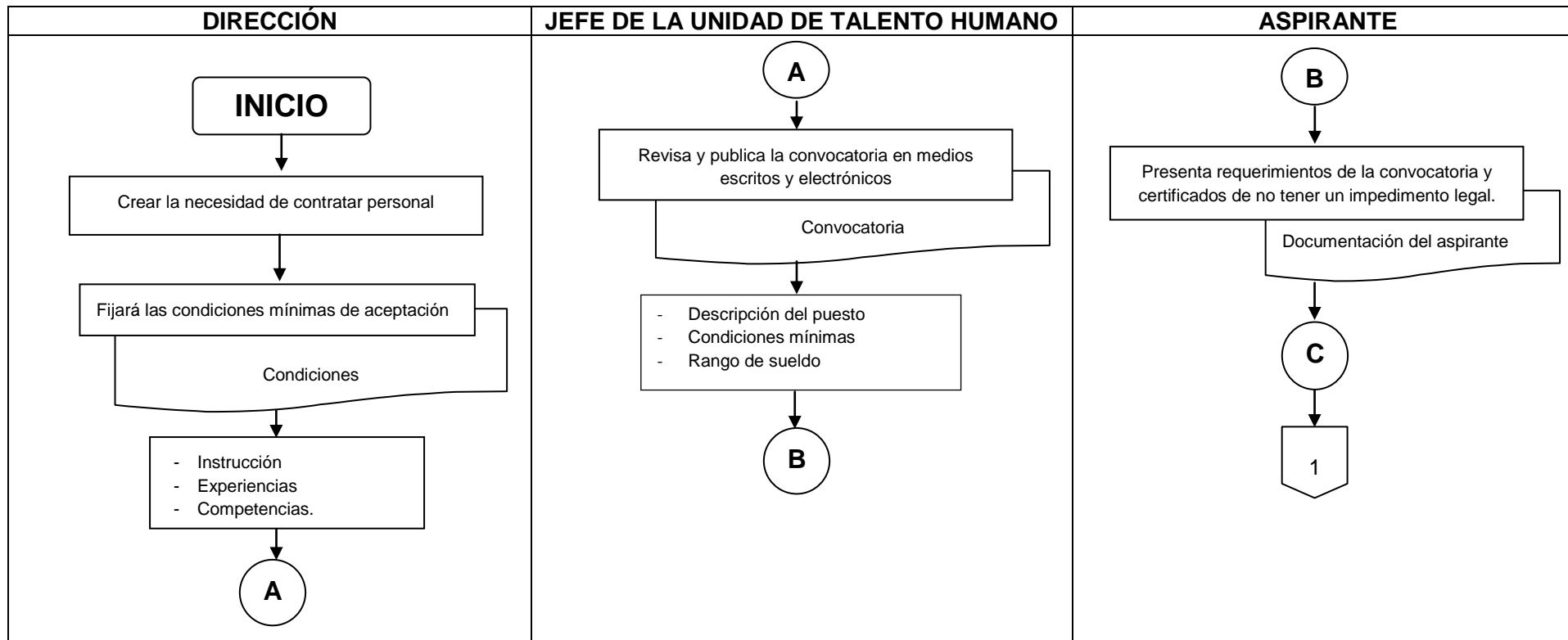
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	DESEMPEÑO	CALIFICACIÓN
Excelente	Desempeño alto	91 - 100
Muy Bueno	Desempeño mejor a lo esperado	80 - 90
Satisfactorio	Desempeño esperado	70 - 80
Deficiente	Desempeño bajo lo esperado	69 menos

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	J.G. & J.O.	03-06-2013
Revisado por:	F.V.N.	05-06-2013

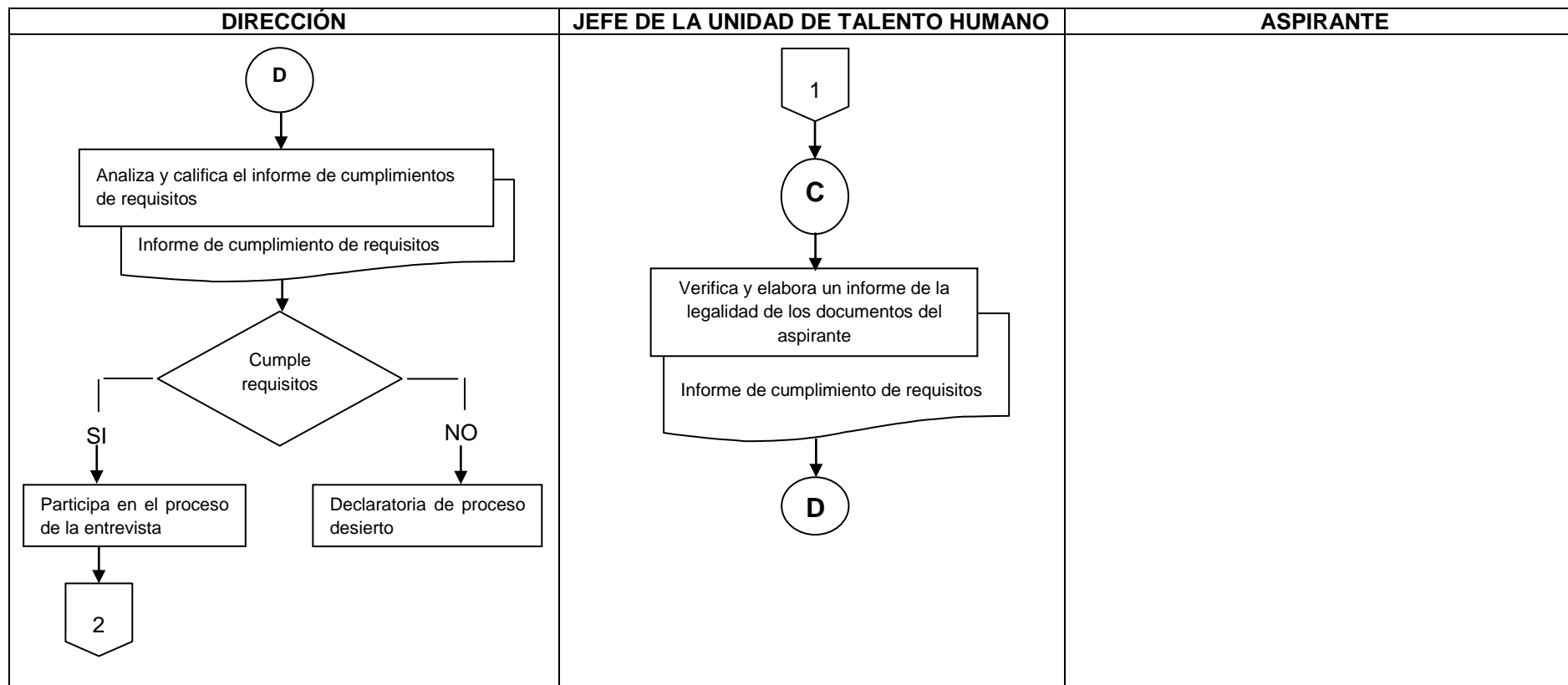
4.2.3.3 FLUJOGRAMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL

E3¹/11

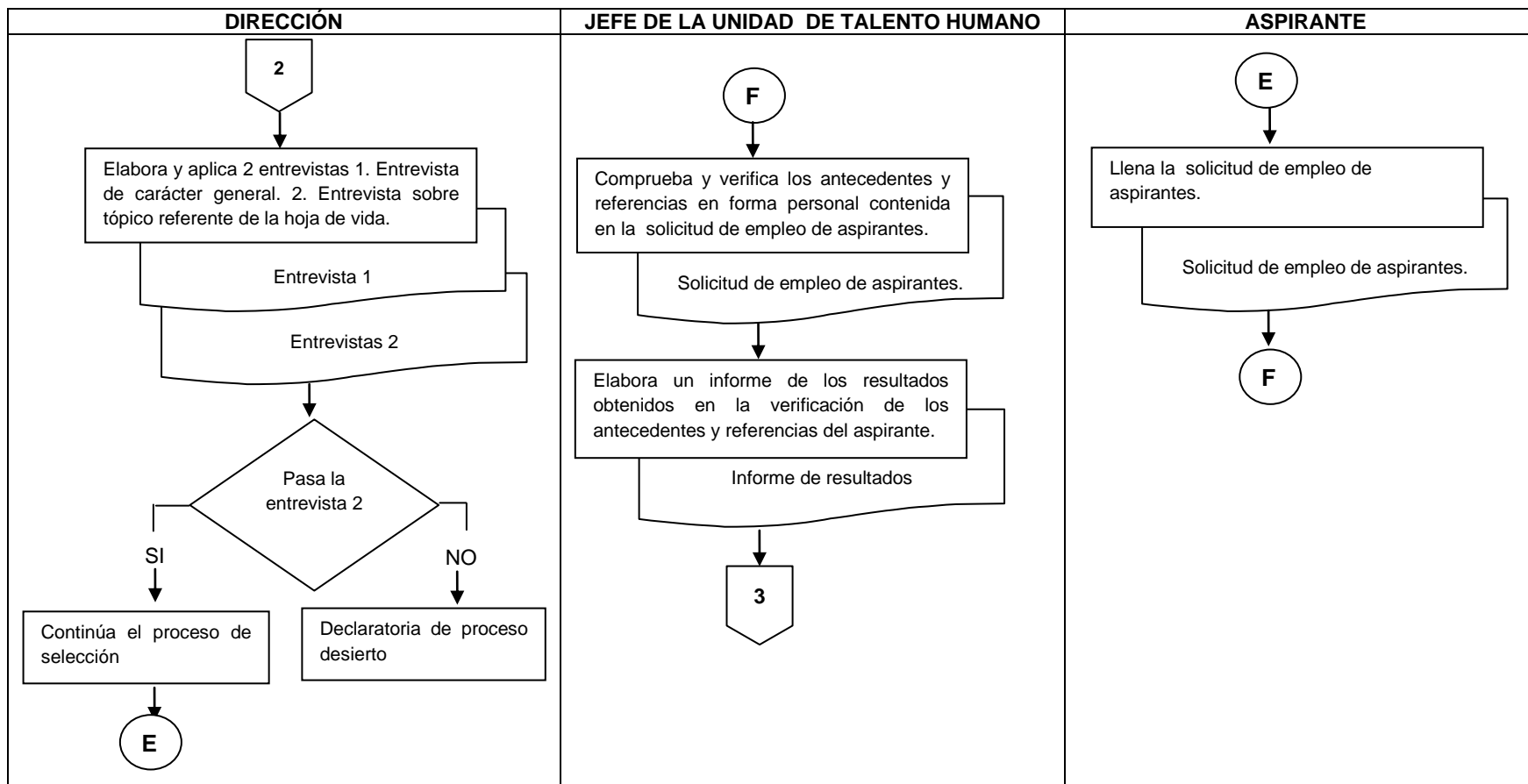
TABLA N^o29: FLUJOGRAMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL



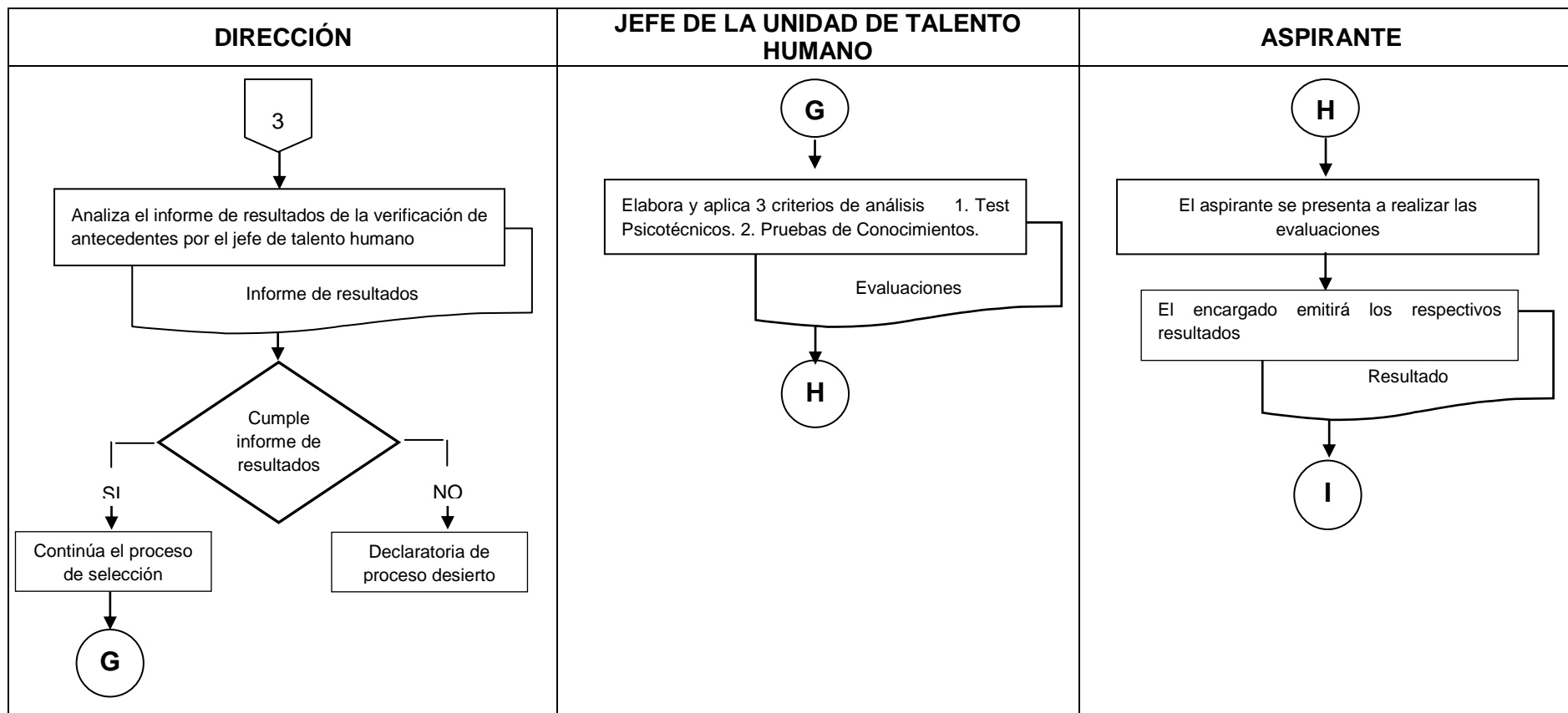
	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	J.G. & J.O.	20-06-2013
Revisado por:	F.V.N.	22-06-2013



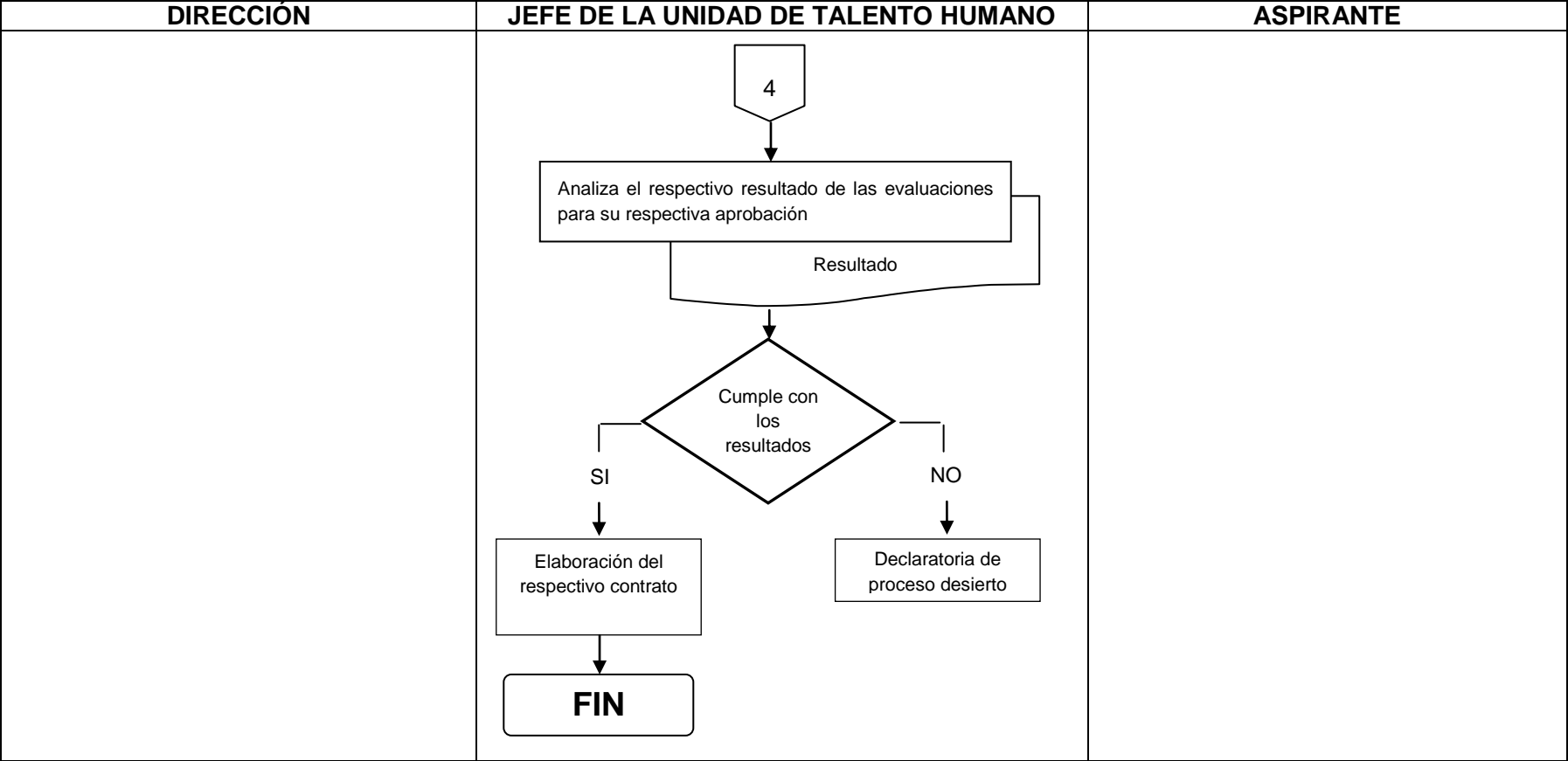
	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	J.G. & J.O.	20-06-2013
Revisado por:	F.V.N.	22-06-2013



	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	J.G. & J.O.	20-06-2013
Revisado por:	F.V.N.	22-06-2013



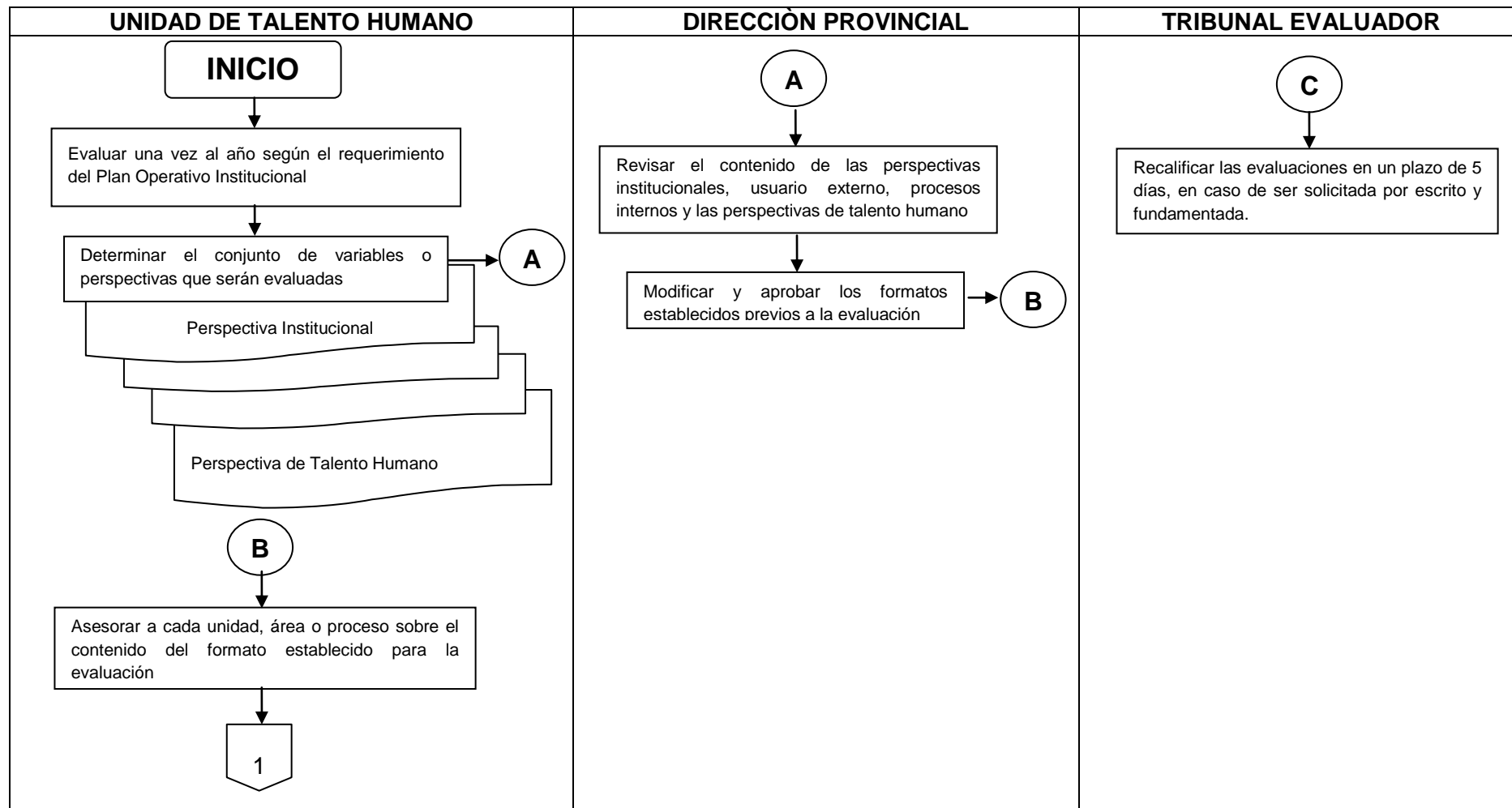
	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	J.G. & J.O.	20-06-2013
Revisado por:	F.V.N.	22-06-2013

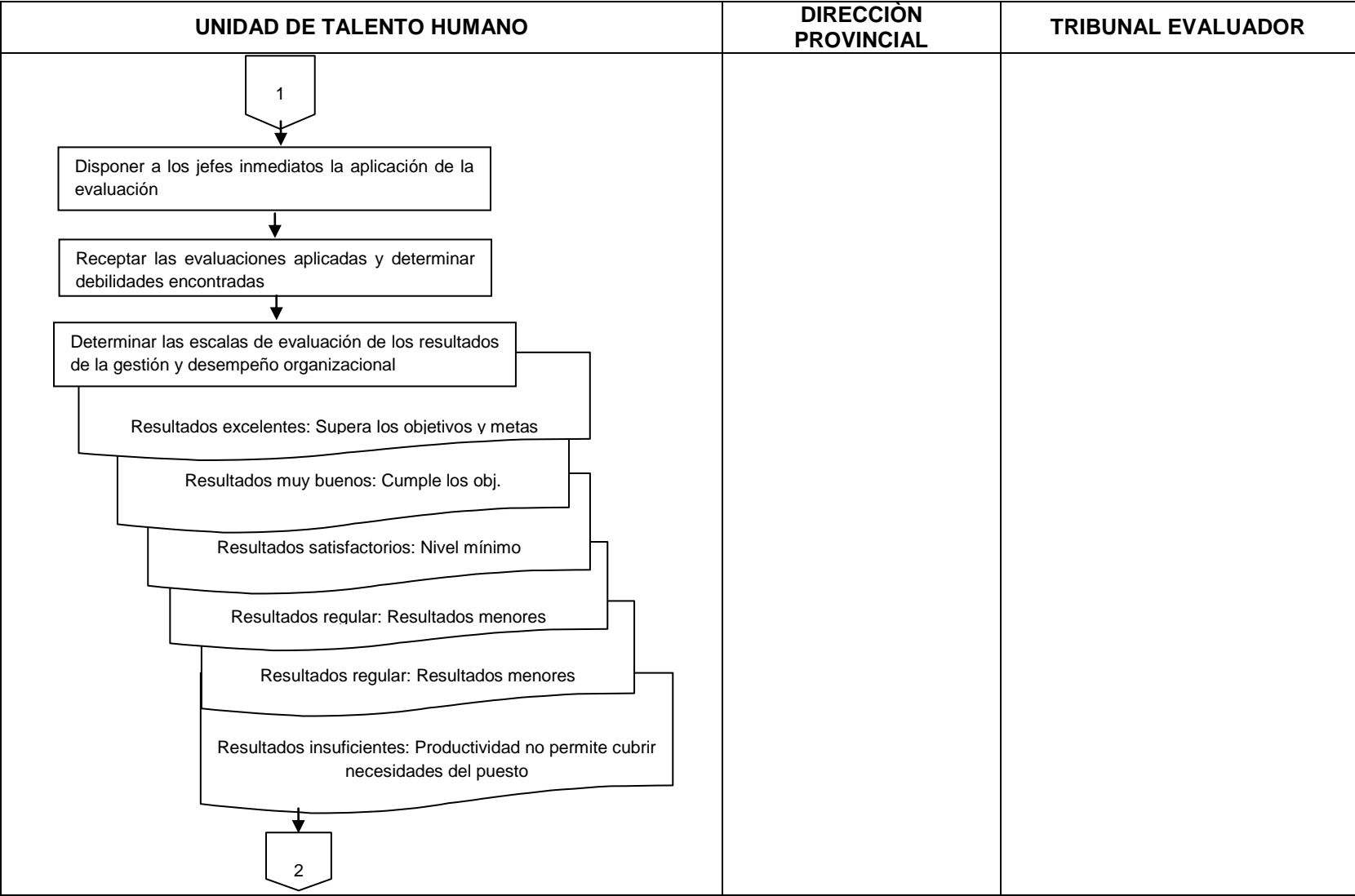


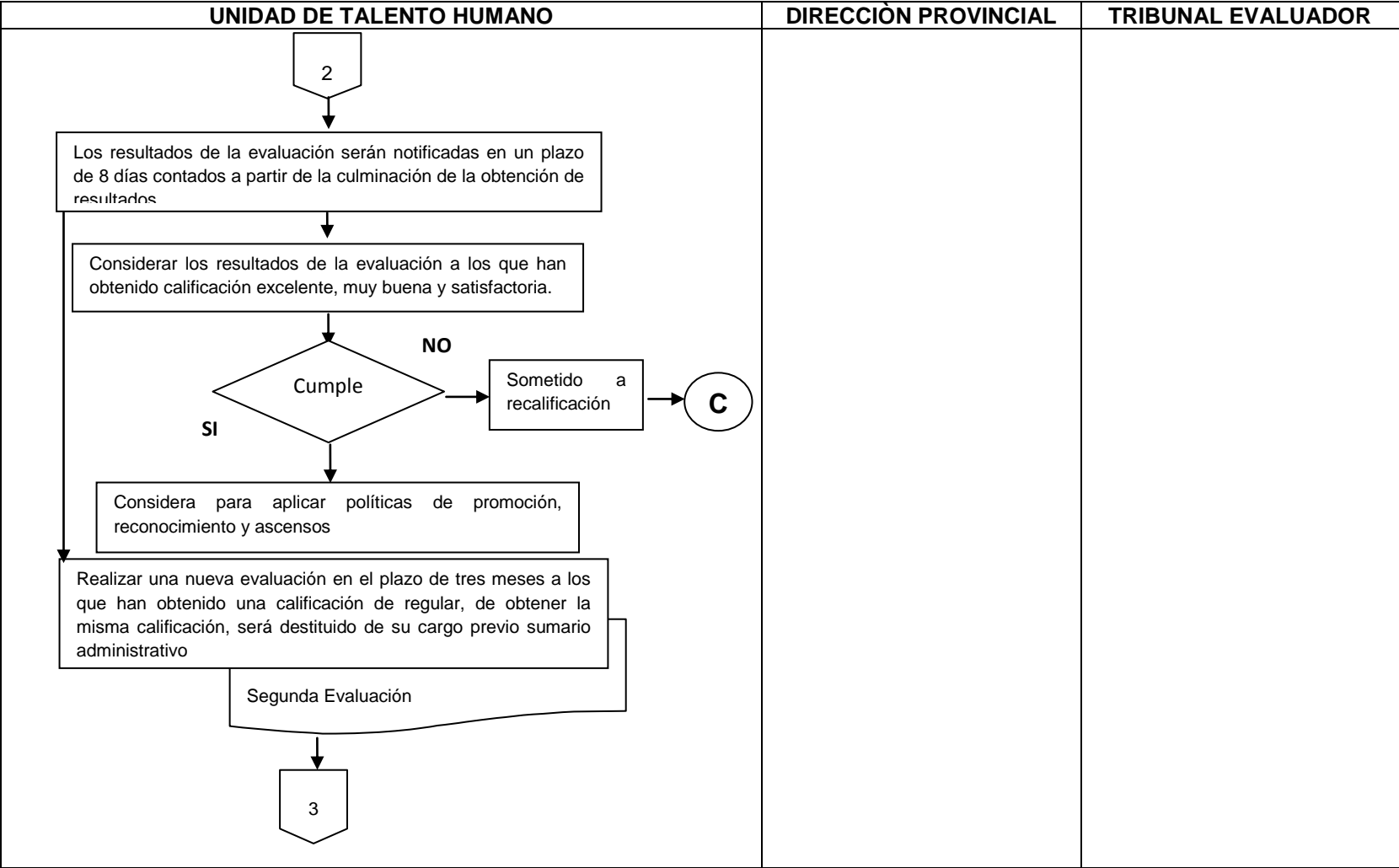
	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	J.G. & J.O.	20-06-2013
Revisado por:	F.V.N.	22-06-2013

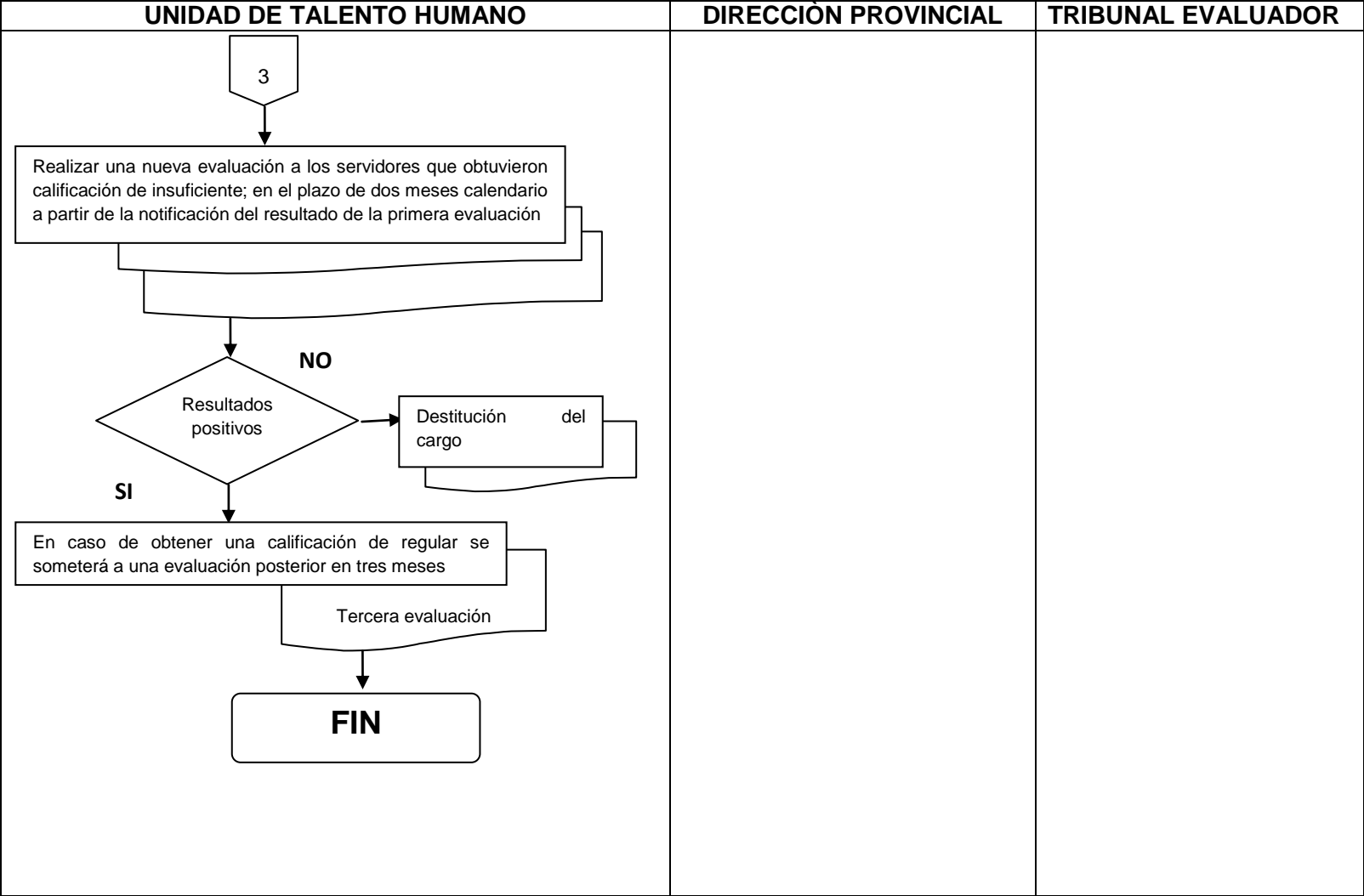
4.2.3.4 FLUJOGRAMA PARA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

TABLA No30: FLUJOGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



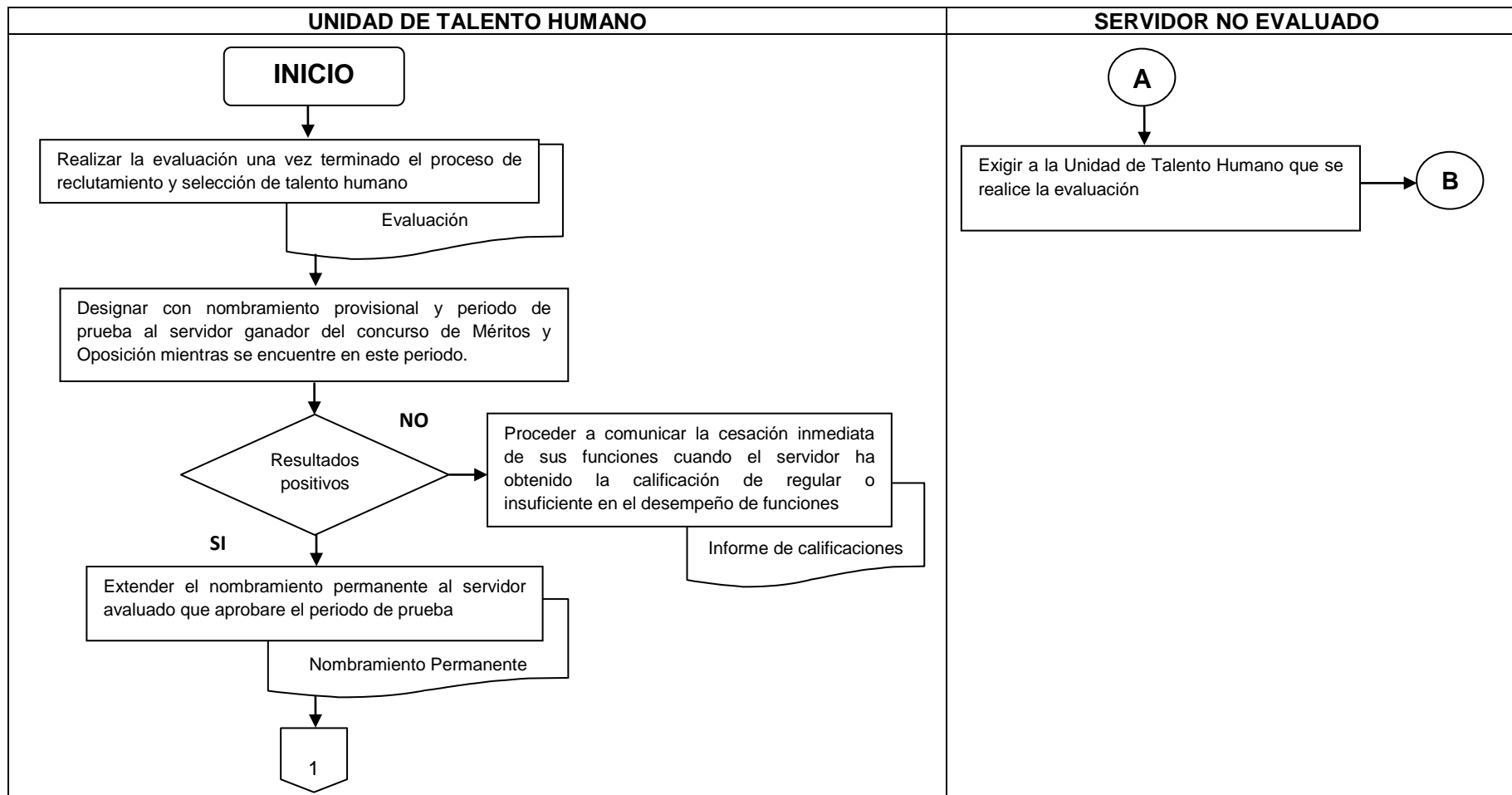


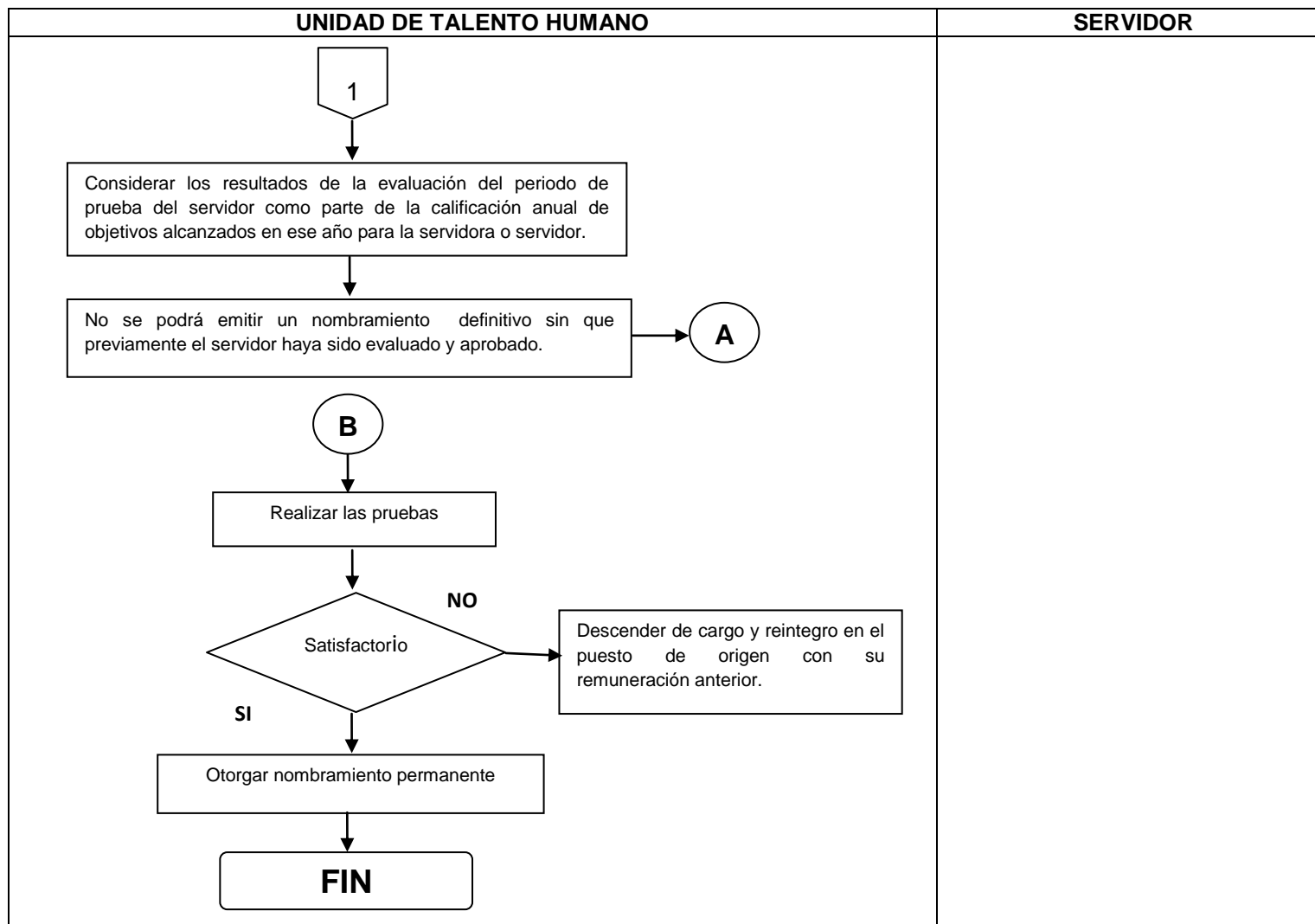




4.2.3.5 FLUJOGRAMA PARA EVALUACIÓN DE LOS PERIODOS DE PRUEBA – CONTRATAR PERSONAL

TABLA N°31: FLUJOGRAMA EVALUACIÓN DE LOS PERIODOS DE PRUEBA





4.2.3.6 INDICADORES DE GESTIÓN APLICADOS AL TALENTO HUMANO DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

1. CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN (CM)

$$CM = \frac{\text{Servidores que Conocen la Misión (Respuestas Afirmativas)}}{\text{Total Servidores del Instituto (Total de Respuestas)}}$$

$$CM = \frac{211}{250} \Omega$$

$$CM = 84\%$$

Este indicador permite determinar el grado de conocimiento de los servidores, en cuanto a la misión del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, es decir si conocen la razón principal de la existencia del Instituto.

Al aplicar este indicador se pudo apreciar que el 84% de los servidores conocen la misión del Instituto, mientras que el 16% desconoce del contenido e indican que los directivos no establecen procedimientos de difusión.

Ω Sustentado con Evidencia (Ver Ref. P/T CP3 3/6)

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	J.G. & J.O.	16-07-2013
Revisado por:	F.V.N.	19-07-2013

2. CONOCIMIENTO DE LA VISIÓN (CV)

$$CM = \frac{\text{Servidores que Conocen la Visión (Respuestas Afirmativas)}}{\text{Total Servidores del Instituto (Total de Respuestas)}}$$

$$CM = \frac{204}{250} \Omega$$

$$CM = 82\%$$

En el Instituto Ecuatoriano de seguridad Social el 82% de servidores conocen el contenido de la visión, es decir pueden definir lo que se desea alcanzar en el tiempo. Mientras que el 18% de los servidores no saben hacia donde irán direccionados sus esfuerzos, por lo tanto desconocen que es lo que se desea conseguir en el futuro.

3. ÍNDICE DE PROFESIONALIZACIÓN (IP)

3.1. SERVIDORES CON TERCER NIVEL

$$IP = \frac{\text{\# de Profesionales con título de Tercer Nivel del Instituto}}{\text{Total Servidores del Instituto}}$$

$$IP = \frac{29}{50} \Omega$$

$$IP = 58\%$$

El 58% de los servidores del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social poseen títulos de tercer nivel, es decir que poseen títulos de ingeniería en diferentes ramas, representando a 29 servidores de todas las unidades.

Ω Sustentado con Evidencia (Ver Ref. P/T CP3 6/6 y Ver Anexo 7)

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	J.G. & J.O.	21-07-2013
Revisado por:	F.V.N.	23-07-2013

3.2. SERVIDORES CON CUARTO NIVEL

$$IP = \frac{\# \text{ de Profesionales con título de Cuarto Nivel}}{\text{Total Servidores del Instituto}}$$

$$IP = \frac{1}{50} \Omega$$

$$IP = 2\%$$

Tan solo 1 servidor ha alcanzado una formación profesional de cuarto nivel representando el 2% se considera que ha alcanzado Maestría.

3.3. SERVIDORES CURSANDO CARRERAS O ESTUDIOS SUPERIORES

$$IP = \frac{\# \text{ de Profesionales que estan cursando estudios superiores del Instituto}}{\text{Total Servidores del Instituto}}$$

$$PSN = \frac{4}{50} \Omega$$

$$PSN = 8\%$$

Tan solo 4 servidores se encuentran cursando estudios superiores como maestrías, especializaciones y postgrados etc., es decir que únicamente el 8% de los servidores buscan superarse académicamente para un mejor desempeño en sus funciones.

Ω Sustentado con Evidencia (Ver Anexo 7)

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	J.G. & J.O.	25-07-2013
Revisado por:	F.V.N.	27-07-2013

PORCENTAJE DE SERVIDORES CON NOMBRAMIENTO (PSN)

$$PSN = \frac{\text{Servidores con Nombramiento}}{\text{Total Servidores Instituto}}$$

$$PSN = \frac{41}{50} \Omega$$

$$PSN: 82\%$$

Este indicador determina el porcentaje de servidores que poseen nombramiento permanente.

Al aplicar este indicador se pudo determinar que el 82% de los servidores del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social son de nombramiento permanente.

PORCENTAJE DE SERVIDORES CON CONTRATO (PSC)

$$PSC = \frac{\text{Servidores con Contrato}}{\text{Total Servidores del Instituto}}$$

$$PSC = \frac{9}{50} \Omega$$

$$PSC = 18\%$$

Este indicador determina el porcentaje de servidores que están con contratos. Es decir poseen contratos provisionales, de libre remoción, o de período fijo. Al aplicar este indicador se pudo determinar que el 18% de los servidores del Instituto Ecuatoriano de Seguridad son de contrato y que pueden ser removidos de sus cargos al terminar el periodo de mandato de la autoridad superior.

Ω Sustentado con Evidencia (Ver Anexo 7)

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	J.G. & J.O.	03-08-2013
Revisado por:	F.V.N.	05-08-2013

PORCENTAJE DE EQUIDAD DE GÉNERO (PEG)

$$PEG = \frac{\text{Cargos ocupados por mujeres en el Instituto}}{\text{Número total de cargos en el Instituto}}$$

$$PEG = \frac{20}{50} \Omega$$

$$PEG = 40\%$$

Este indicador permite determinar que no existe equidad de género entre servidores de sexo masculino y femenino. El 40% está conformado por servidoras, mientras que el 60% corresponde a los servidores, por lo tanto quiere decir que no existe equidad de género en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

PORCENTAJE DE ATRASOS DE LOS SERVIDORES (PAS)

$$PAS = \frac{\# \text{ de atrasos al año de los servidores del Instituto}}{\text{Total servidores del Instituto}}$$

$$PAS = \frac{127}{50} \Omega$$

$$PAS = 2,54$$

Este indicador determina el porcentaje de los servidores del Instituto que se atrasan reiteradamente durante el año.

Al aplicar este indicador se determinó que aproximadamente 3 servidores del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social se atrasan diariamente.

Ω Sustentado con Evidencia (Ver Anexo 9)

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	J.G. & J.O.	06-08-2013
Revisado por:	F.V.N.	09-08-2013

4.2.3.7 HOJA DE HALLAZGOS
INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL
PERÍODO 2011

TÍTULO: INEXISTENCIA DE UN CÓDIGO DE ÉTICA

Ref.
CI 1/15

CONDICIÓN:

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, no ha establecido por escrito un Código de Ética que regule el comportamiento de todos los servidores; únicamente han considerado como valores éticos aquellos que son inherentes a cada persona y que con el transcurso del tiempo se han implantado.

CRITERIO:

Es la máxima autoridad de la Institución responsable de establecer los principios y valores éticos que encamine la conducta de los servidores dentro de una cultura organizacional que perduren frente a los cambios que en el personal de libre remoción se dé con el pasar del tiempo; con el objetivo de orientar su integridad y compromiso hacia la organización.

CAUSA:

La falta de un Código de Ética se debe a la inobservancia de la Norma de Control Interno **200-01 INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS**.

EFFECTO:

Esto ocasiona que el personal de la institución no contribuya de la manera más adecuada con el desarrollo de los procesos y actividades institucionales.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	J.G. & J.O.	11-08-2013
Revisado por:	F.V.N.	14-08-2013

CONCLUSIÓN:

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social no posee un Código de Ética que contribuya a mantener un buen ambiente de control que estimule e inflencie las tareas del personal con respecto al desarrollo de sus actividades.

RECOMENDACIÓN:

Se recomienda a la alta autoridad del Instituto el diseño e implementación de un Código de Ética, así como la difusión y capacitación mediante el desarrollo de seminarios, taller, charla o conferencia de principios y valores éticos efectuados por lo menos una vez al año, para que formen parte del comportamiento y conducta de los servidores.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	J.G. & J.O.	11-08-2013
Revisado por:	F.V.N.	14-08-2013

HOJA DE HALLAZGOS
INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL
PERÍODO 2011

TÍTULO: ROTACIÓN DEL PERSONAL

Ref.
CI 3/15

CONDICIÓN:

Falta de rotación de personal en ciertas unidades del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

CRITERIO:

De acuerdo a la Norma de Control Interno N° 407-07 **ROTACIÓN DEL PERSONAL** de la Contraloría General del Estado, señala que las unidades de administración de talento humano y los directivos de la entidad, establecerán acciones orientadas a la rotación de las servidoras y servidores, para ampliar sus conocimientos y experiencias, fortalecer la gestión institucional, disminuir errores y evitar la existencia de personal indispensable.

CAUSA:

La Unidad de Talento Humano ha observado las disposiciones de rotación de personal por la falta de presupuesto y retraso de procesos.

EFFECTO:

La institución no cumple con las disposiciones establecidas por Organismos de Control, ocasionando que exista personal indispensable yaumentando la posibilidad de riesgo, deficiencias administrativas y utilización inadecuada de recursos.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	J.G. & J.O.	18-08-2013
Revisado por:	F.V.N.	21-08-2013

CONCLUSIÓN:

La institución no realiza rotación de personal en todas las unidades dificultando que los servidores adquieran conocimientos en diversas áreas.

RECOMENDACIÓN:

A los Directivos del Instituto junto con la Unidad de Talento Humano se les recomienda implementar y cumplir con la rotación del personal dentro de períodos preestablecidos, en base a criterios técnicos y en áreas similares para no afectar la operatividad interna de la institución y permitiendo a los servidores estar capacitados para cumplir diferentes funciones en forma eficiente.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	J.G. & J.O.	18-08-2013
Revisado por:	F.V.N.	21-08-2013

HOJA DE HALLAZGOS
INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL
PERÍODO 2011

TÍTULO: INEXISTENCIA DE UN PLAN DE CAPACITACIONES

Ref.
CI 7/15

CONDICIÓN:

Falta de programas de capacitación para los servidores del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

CRITERIO:

De acuerdo a la Norma de Control Interno **Nro. 407-06 CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO CONTINUO** que dice “Los directivos de la entidad promoverán en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de las servidoras y servidores en todos los niveles de la entidad, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo”. Cuyo plan de trabajo deberá ser formulado por las Unidades de talento Humano y aprobado por la máxima autoridad.

CAUSA:

La Unidad de Talento Humano ha observado las disposiciones de capacitaciones por la falta de presupuesto dentro de la institución y retraso de procesos.

EFFECTO:

En el período de análisis al personal del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social no ha sido objeto de capacitación y entrenamiento con lo cual el personal no puede actualizar los conocimientos y por ende mejorar el rendimiento y calidad de su trabajo.

CONCLUSIÓN:

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	J.G. & J.O.	23-08-2013
Revisado por:	F.V.N.	25-08-2013

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social no realiza programas de capacitación al personal por falta

RECOMENDACIÓN:

AI DIRECTOR PROVINCIAL del Instituto Deberá disponer que se realice un plan de capacitación del personal de manera técnica y objetiva de acuerdo con el puesto que desempeña cada servidor y así mejorar sus conocimientos.

HOJA DE HALLAZGOS

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	J.G. & J.O.	23-08-2013
Revisado por:	F.V.N.	25-08-2013

E5⁷/14

INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL
PERÍODO 2011

TÍTULO: INEXISTENCIA DE UN PLAN DE TALENTO HUMANO

Ref.
CI 10/15

CONDICIÓN:

La Institución no cuenta con un Plan de Talento Humano

CRITERIO:

La norma de control interno **Nro. 407-01 PLAN DE TALENTO HUMANO DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO y el Art. 56 DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL DE TALENTO HUMANO de la LOSEP**, señalan que las unidades de administración del Talento Humano obligatoriamente tendrán su propia planificación anual del talento humano, la que será sometida a su respectivo órgano legislativo.

CAUSA:

La institución solamente se sujeta a la normativa que emanan los Organismos de Control sin tomar en consideración que es necesario que la institución cree su propio Plan de Talento Humano.

EFFECTO:

No permite contar con datos reales para efectuar el registro en el sistema de información del ministerio de relaciones laborales y en el sistema presupuestario de remuneraciones y nomina e-SIPREN en el caso de la creación de puestos, la contratación de servicios profesionales, la supresión de puestos y demás movimientos de personal.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	J.G. & J.O.	28-08-2013
Revisado por:	F.V.N.	29-08-2013

CONCLUSIÓN:

La unidad de Talento Humano y fortalecimiento institucional del I.E.S.S. no mantiene definido la planificación del talento humano sin que se pueda determinar número de puestos que se requieren en cada unidad y en los procesos de la institución

RECOMENDACIÓN:

Al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social:

- Exigir al Jefe de Talento Humano y fortalecimiento institucional del IESS estructurar, elaborar y presentar la planificación del talento humano, en función de los planes, programas, proyectos y procesos hacer ejecutados, la que será sometida a su respectivo órgano legislativo.
- Realizar análisis y estudios de la capacidad operativa de los diferentes departamentos, diagnóstico del personal existente y las necesidades de operación institucionales, de manera que se cuenta con información real y actualizada.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	J.G. & J.O.	28-08-2013
Revisado por:	F.V.N.	29-08-2013

HOJA DE HALLAZGOS
INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL
PERÍODO 2011

TÍTULO: MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

Ref.
CI 10/15

CONDICIÓN:

No se encuentra definido el Manual de Clasificación de Puestos

CRITERIO:

La norma de control interno N° 407-02 MANUAL DECLASIFICACIÓN DE PUESTOS de la Contraloría General del Estado y el Art.61.- DEL SUBSISTEMA DECLASIFICACIÓN DE PUESTOS de la LOSEP, señalan que la institución deberá contar con un manual que contenga la descripción de las tareas, responsabilidades, el análisis de las competencias y requisitos de todos los puestos de su estructura organizativa.

CAUSA:

La falta de Planificación, Coordinación y Presupuesto no han permitido desarrollar un Manual de Clasificación de Puestos.

EFFECTO:

No permite que la unidad de talento humano pueda contar con una base de referencia para la aplicación de los procesos de reclutamiento, selección y evaluación del personal y estos se realicen de forma incorrecta sin considerar ciertos requerimientos legales.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	J.G. & J.O.	05-09-2013
Revisado por:	F.V.N.	07-09-2013

CONCLUSIÓN

La unidad de Talento Humano y Fortalecimiento Institucional del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Dirección Provincial de Chimborazo. No ha formulado un manual de clasificación de puestos para analizar, describir, valorar y clasificar los mismos.

RECOMENDACIÓN:

A los Directivos y Jefe de Talento Humano

- Elaborar un manual de clasificación de puestos, que contenga principalmente la descripción de las tareas, responsabilidades, análisis de las competencias (título de cada puesto) y requisitos de todos los puestos de la estructura organizativa según su nivel jerárquico.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	J.G. & J.O.	05-09-2013
Revisado por:	F.V.N.	07-09-2013

HOJA DE HALLAZGOS
INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL
PERÍODO 2011

TÍTULO: INCORPORACIÓN DEL PERSONAL

Ref.
CI 10/15

CONDICIÓN:

No existe un procedimiento adecuado para la incorporación de personal

CRITERIO:

La norma de control interno N° 407-03INCORPORACIÓN DE PERSONAL de la Contraloría General del Estado, señala que el ingreso de personal al servicio público se efectuará previa convocatoria, evaluación y selección que permitan identificar a quienes por su conocimiento y experiencia garantizan su idoneidad y competencia y ofrecen mayores posibilidades para la gestión institucional. A través de concursos de méritos y oposición.

CAUSA:

Aplicación de procesos anteriores para la incorporación de personal e incumplimiento de la Normativa vigente.

EFFECTO:

La no aplicación de concurso de méritos y oposición para la incorporación de personal, no permite identificar al personal más idóneo y capaz para desempeñar un cargo público y esto se evidencia cuando en el transcurso o desempeño de actividades existen dificultad para tomar decisiones o realizar ciertos procesos.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	J.G. & J.O.	09-09-2013
Revisado por:	F.V.N.	13-09-2013

CONCLUSIÓN:

La unidad de Talento Humano y Fortalecimiento Institucional del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Dirección Provincial de Chimborazo. No efectúa los procesos de reclutamiento y convocatoria, evaluación y selección, e inducción del personal a la institución mediante concursos de méritos y oposición.

RECOMENDACIÓN:

A los Directivos y Jefe de Talento Humano.

Aplicar procesos técnicos para seleccionar al personal más idóneo que cumpla con los requisitos establecidos para el desempeño del puesto a través de concursos de méritos y oposición, en la aplicación de los procesos de:

- a) Reclutamiento y convocatoria
- b) Evaluación y selección
- c) Inducción

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	J.G. & J.O.	09-09-2013
Revisado por:	F.V.N.	13-09-2013

HOJA DE HALLAZGOS
INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL
PERÍODO 2011

TÍTULO: INFORMACIÓN ACTUALIZADA DEL PERSONAL

Ref.
CI 11/15

CONDICIÓN:

Expedientes desactualizados de los servidores

CRITERIO:

De acuerdo a la norma de Control Interno N° 407-10 **INFORMACIÓN ACTUALIZADA DEL PERSONAL** de la Contraloría General del Estado, señala que la unidad de administración de talento humano será responsable del control de los expedientes de las servidoras y servidores de la entidad, de su clasificación y actualización.

CAUSA:

La descoordinación de actividades en la Unidad de Talento Humano y la falta de colaboración de los servidores del Instituto no han permitido mantener información actualizada de los servidores.

EFFECTO:

Al no mantener actualizado los expedientes del personal, la administración de la institución no puede contar con información veraz y oportuna para la toma de decisiones.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	J.G. & J.O.	14-09-2013
Revisado por:	F.V.N.	16-09-2013

CONCLUSIÓN:

La Dirección del Instituto no controla el trabajo que realiza la unidad de talento humano ya que una de sus funciones es mantener información actualizada del personal tanto a nombramiento como a contrato.

RECOMENDACIÓN:

A la Unidad de Talento Humano se le recomienda actualice los expedientes ya que deben contener la documentación general, laboral y profesional de cada una de las servidoras y servidores; la información relacionada con su ingreso, evaluaciones, ascensos, promociones y su retiro.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	J.G. & J.O.	14-09-2013
Revisado por:	F.V.N.	16-09-2013

4.3.4 FASE IV: Comunicación de Resultados

**Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
Auditoría de Gestión
Comunicación de Resultados
Programa de Auditoría**

OBJETIVOS: Emitir las respectivas conclusiones y recomendaciones en el informe de auditoría

TABLA No 32: PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE IV

N°	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Informe Final de Auditoría de Gestión.		J.M.G.CH J.I.O.T	30-10-2013

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	J.G & J.O	30-10-2013
Revisado por:	F.V.N.	31-10-2013

**INSTITUTO ECUATORIANO DE
SEGURIDAD SOCIAL, DIRECCIÓN
PROVINCIAL DE CHIMBORAZO**

**INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN AL
TALENTO HUMANO**

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011

4.3.4.1 INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN AL TALENTO HUMANO

INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL, DIRECCIÓN PROVINCIAL DE CHIMBORAZO

Abogado

Harnisth Danilo

**DIRECTOR PROVINCIAL DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD
SOCIAL**

Presente:

Hemos efectuado la Auditoría de Gestión al Talento Humano del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, para el ejercicio fiscal 2011. El desarrollo de nuestro trabajo tiene comopropósito identificar áreas críticas, causas relacionadas y las alternativas para mejorar.

La Auditoría de Gestión fue realizada de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas aplicadas al Sector Público, Normas Técnicas de Auditoría Gubernamental emitidas por la Contraloría General del Estado, Normas de Control Interno, Reglamento Sustituto de Responsabilidades por la Contraloría General del Estado.

Dichas Normas requieren que la Auditoría de Gestión sea planificada, ejecutada para obtener certeza razonable de lo auditado, el mismo que no contiene errores de carácter significativo, comprende además la verificación del cumplimiento de la disposiciones legales y reglamentarias vigentes, políticas, normas y procedimientos aplicables a la gestión del personal Directivo Administrativos y Operativo ejecutados por la entidad durante el periodo examinado.

Las acciones de Control fueron realizadas durante la vigencia, en la parte pertinente de la Control Interno, y la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (LOCGE). Debido a la naturaleza de la Auditoría los resultados se

encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones que constan en el presente informe.

Se analizó como componente al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social considerando las respectivas unidades; mediante cuestionarios y entrevistas con el personal del componente examinado, revisión y evaluación de documentos, archivos, actividades y procesos seleccionados.

ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

MOTIVO

Realizar la Auditoría de Gestión al Talento Humano del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Dirección Provincial de Chimborazo para el ejercicio fiscal 2011, que permitan determinar el grado de cumplimiento de las funciones y actividades desempeñadas por el personal en forma económica, eficiente, eficaz y ética.

OBJETIVO

- Realizar un diagnóstico del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social mediante un análisis FODA.
- Evaluar el sistema de control interno, que posee el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- Determinar y analizar los principales procesos correspondientes a la administración del talento humano.
- Aplicar indicadores de gestión al talento humano para determinar el grado de cumplimiento de economía, eficiencia, eficacia y ética.
- Emitir conclusiones y recomendaciones como resultado del desarrollo de la Auditoría de Gestión.

ALCANCE

La Auditoría de Gestión al Talento Humano para el ejercicio fiscal 2011, al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Dirección Provincial de Chimborazo.

ENFOQUE

La Auditoría de Gestión está orientada al Talento Humano del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Dirección Provincial de Chimborazo. Para determinar el grado de cumplimiento de la eficiencia, eficacia en los procesos correspondientes a la administración del talento humano.

COMPONENTE AUDITADO

Componente a ser evaluado es:

- TALENTO HUMANO DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL.

RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTES

1. ROTACIÓN DE PERSONAL EN EL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

No existe rotación del personal en ciertas unidades del Instituto de tal manera que los servidores no pueden ejercer funciones diferentes a las asignadas.

De acuerdo a la Norma de Control Interno N° 407-07 ROTACIÓN DEL PERSONAL de la Contraloría General del Estado, señala que las unidades de administración de talento humano y los directivos de la entidad, establecerán acciones orientadas a la rotación de las servidoras y servidores, para ampliar sus conocimientos y experiencias, fortalecer la gestión institucional, disminuir errores y evitar la existencia de personal indispensable.

La institución no cumple con las disposiciones establecidas por Organismos de Control, ocasionando que exista personal indispensable y aumente la posibilidad de riesgo, deficiencias administrativas y utilización inadecuada de recursos.

RECOMENDACIÓN:

A la Dirección la Unidad de Talento Humano

- Implementar y cumplir con la rotación del personal dentro de períodos preestablecidos, en base a criterios técnicos y en áreas similares para no afectar la operatividad interna de la institución y permitiendo a los servidores estar capacitados para cumplir diferentes funciones en forma eficiente.

2. INEXISTENCIA DE UN PLAN DE TALENTO HUMANO

La unidad de Talento Humano del Instituto no mantiene definido la planificación del talento humano sin que se pueda determinar número de puestos que se requieren en cada unidad y en los procesos de la institución.

La norma de control interno N° 407-01 PLAN DE TALENTO HUMANO de la Contraloría General del Estado y el Art. 56 DE LA PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL DEL TALENTO HUMANO de la LOSEP, señalan que las unidades de administración del Talento Humano obligatoriamente tendrán su propia planificación anual del talento humano, la que será sometida a su respectivo órgano legislativo.

No permite contar con datos reales para efectuar el registro en el sistema de información del Ministerio de Relaciones Laborales y en el Sistema Presupuestario de Remuneraciones y Nómina e-SIPREN en el caso de la creación de puestos, la contratación de servicios ocasionales, contratos de servicios profesionales, los convenios o contratos de pasantías laborales, la supresión de puestos y demás movimientos de personal.

RECOMENDACIÓN:

A la Dirección Provincial

- Exigir al Jefe de Talento Humano del Instituto estructurar, elaborar y presentar la planificación del talento humano, en función de los planes, programas, proyectos y procesos a ser ejecutados, la que será sometida a su respectivo órgano legislativo.

Al Jefe de Talento Humano

Realizar análisis y estudios de la capacidad operativa de las diferentes unidades diagnóstico del personal existente y las necesidades de operación institucionales, de manera que se cuenta con información real y actualizada.

3. NO SE ENCUENTRA DEFINIDO EL MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

La unidad de Talento Humano del Instituto no ha formulado un manual de clasificación de puestos para analizar, describir, valorar y clasificar los mismos.

La norma de control interno N° 407-02 MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS de la Contraloría General del Estado y el Art. 61 DEL SUBSISTEMA DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS de la LOSEP, señalan que la institución deberá contar con un manual que contenga la descripción de las tareas, responsabilidades, el análisis de las competencias y requisitos de todos los puestos de su estructura organizativa.

No permite que la unidad de talento humano pueda contar con una base de referencia para la aplicación de los procesos de reclutamiento, selección y evaluación del personal y estos se realicen de forma incorrecta sin considerar ciertos requerimientos legales.

RECOMENDACIÓN

A los Directivos y Jefe de Talento Humano

- Elaborar un manual de clasificación de puestos, que contenga principalmente la descripción de las tareas, responsabilidades, análisis de las competencias (título de cada puesto) y requisitos de todos los puestos de la estructura organizativa según su nivel jerárquico.
- Además deberá incluir la estructura de puestos de la institución, definición y puestos de cada grupo ocupacional, descripción y valoración específica de los puestos, en relación con los grados y grupos de las escalas de remuneraciones vigentes, emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales.

4. NO EXISTE UN PROCEDIMIENTO ADECUADO PARA LA INCORPORACIÓN DEL PERSONAL

La unidad de Talento Humano del Instituto no efectúa los procesos de reclutamiento y convocatoria, evaluación y selección, e inducción del personal a la institución mediante concursos de méritos y oposición.

La norma de control interno N° 407-03 INCORPORACIÓN DE PERSONAL de la Contraloría General del Estado, señala que el ingreso de personal al servicio público se efectuará previa convocatoria, evaluación y selección que permitan identificar a quienes por su conocimiento y experiencia garantizan su idoneidad y competencia y ofrecen mayores posibilidades para la gestión institucional. A través de concursos de méritos y oposición.

La no aplicación de concurso de méritos y oposición para la incorporación de personal, no permite identificar al personal más idóneo y capaz para desempeñar un cargo público y esto se evidencia cuando en el transcurso o desempeño de actividades existen dificultad para tomar decisiones o realizar ciertos procesos.

RECOMENDACIÓN

A los Directivos y Jefe de Talento Humano

Aplicar procesos técnicos para seleccionar al personal más idóneo que cumpla con los requisitos establecidos para el desempeño del puesto a través de concursos de méritos y oposición, en la aplicación de los procesos de:

- a) Reclutamiento y convocatoria
- b) Evaluación y selección
- c) Inducción

5. INFORMACIÓN DESACTUALIZADA DE LOS SERVIDORES

La Unidad de Talento Humano no mantiene los expedientes actualizados de los servidores del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

De acuerdo a la norma de Control Interno N° 407-10 INFORMACIÓN ACTUALIZADA DEL PERSONAL de la Contraloría General del Estado, señala que la unidad de administración de talento humano será responsable del control de los expedientes de las servidoras y servidores de la entidad, de su clasificación y actualización.

Al no mantener actualizado los expedientes del personal, la administración de la institución no puede contar con información veraz y oportuna para la toma de decisiones.

RECOMENDACIÓN

A la Unidad de Talento Humano

- Actualice los expedientes del personal ya que deben contener la documentación general, laboral y profesional de cada una de las servidoras y servidores; la información relacionada con su ingreso, evaluaciones, ascensos, promociones y su retiro.
- Destinar un lugar seguro para el archivo y protección de los expedientes evitando que cualquier persona tenga acceso.

Riobamba 31 de Octubre de 2011

Atentamente,

Judy Marlene Guamán

Egresada – Escuela de Contabilidad y Auditoría

Jhonatan Israel Ortega

Egresado – Escuela de Contabilidad y Auditoría

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- ❖ Los cuestionarios aplicados mediante el método COSO fueron la herramienta necesaria para poder cumplir con la evaluación del Sistema de Control Interno, resultando de dicha evaluación ciertos aspectos considerados de relevancia, mismos que fueron tomados en cuenta en el Informe de Control Interno.
- ❖ Al revisar la información de la Institución se ha podido determinar que no se han seleccionado y aplicado indicadores de gestión, que ayuden a los controles de las actividades desarrolladas y medir los resultados de la gestión a su personal.
- ❖ El FODA realizado al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social determinó debilidades y amenazas que pueden ser contrarrestadas a través de una buena capacidad de gestión institucional (autoridades-servidores), administración eficiente de recursos.
- ❖ Como práctica profesional la investigación realizada nos permitió la consolidación de conocimientos teóricos y prácticos en la presente Área de Auditoría.

5.2. RECOMENDACIONES

- ❖ Sugerimos a la Dirección implantar las recomendaciones propuestas tanto de la evaluación de Control Interno como de los procedimientos analizados, para mejorar en forma sustancial los niveles de eficiencia, eficacia y economía determinados en este examen de auditoría.
- ❖ A las Autoridades que seleccionen y apliquen indicadores de gestión, para evaluar la eficiencia, eficacia y el cumplimiento de las actividades del Talento Humano y tomar las acciones correctivas de ser necesario.
- ❖ Los directivos deben buscar mecanismos para corregir las debilidades y amenazas; y aprovechar las fortalezas y oportunidades favorables, además mantener actualizados el Análisis FODA.
- ❖ A los egresados de la carrera de Contabilidad y Auditoría de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, se recomienda continuar con las investigaciones que se relacionan con la auditoría de Gestión, puesto que es un campo amplio dentro de la práctica contable.

RESUMEN

La presente tesis es una Auditoría de Gestión Aplicada al Talento Humano del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS, Dirección Provincial del Chimborazo, por el periodo 2011, se realizó para cumplir nuestra investigación previa a la aprobación de la tesis de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA.

La Auditoría de Gestión Aplicada al Talento Humano se ha realizado en cinco capítulos.

El Capítulo 1: Abarca el conocimiento de los aspectos generales de la Institución que incluye la base legal, los objetivos, el aspecto histórico y su estructura orgánica funcional.

El Capítulo 2: Se describe el marco conceptual que comprende los fundamentos de la Auditoría de Gestión.

El Capítulo 3: Detalla un diagnóstico FODA, mediante un análisis interno y externo con el fin de determinar sus fortalezas y debilidades, y al mismo tiempo identificar las oportunidades y amenazas que se presenten en el entorno.

El Capítulo 4: Contempla la aplicación del examen de Auditoría de Gestión en base a las fases como son: Es la ejecución, conocimiento preliminar, planificación, comunicación de resultados y finalmente.

El Capítulo 5: Contemplan las conclusiones y recomendaciones que son producto de haberse practicado el examen.

La Auditoría de Gestión Aplicada al Talento Humano del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS, muestra falencias como falta de organización para la realización de capacitación. La Institución no dispone de un manual de clasificación de puestos, no realizan concursos de méritos y oposición, no se realizan rotación del personal en todas las unidades, la institución no ha definido un Código de Ética. La Auditoría de Gestión Aplicada al Talento Humano del

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS, ha sido realizada en base a la información proporcionada y recabada en la institución, a más de la observación directa, material bibliográfico y virtual que amplió este estudio. La Aplicación de esta Auditoría constituirá en una herramienta de suma importancia que brindará apoyo a la gestión institucional, autoridades, coordinadores de área y servidores, que permita mejorar y brindar un servicio de calidad a los afiliados, proveedores y ciudadanía en general. Los Directivos de la Institución deberán analizar las conclusiones y aplicar las recomendaciones descritas en el informe final de auditoría encaminadas a corregir el desempeño de los servidores públicos.

SUMMARY

This thesis is a Performance Audit Applied Talent Ecuadorian Social Security Institute IESS, Provincial Directorate of Chimborazo, for the period 2011, was conducted to fulfill our previous investigation to the approval of the thesis Engineering Accounting and Auditing CPA.

Auditing the Human Resource Applied Management was conducted in five chapters.

Chapter 1: It covers knowledge of general aspects of the institution including the legal basis, the objectives, the historical aspect and functional organizational structure.

Chapter 2: The conceptual framework that includes the basics of Auditing is described.

Chapter 3: Details SWOT diagnosis, through an internal and external analysis in order to determine their strengths and weaknesses, while identifying opportunities and threats that occur in the environment.

Chapter 4: involves the application of Auditing exam based on stages such as: the implementation, preliminary knowledge, planning, communication and ultimately results.

Chapter 5: Contemplate the conclusions and recommendations that result from the review have been processed.

The Audit Human Resource Management applied to the Ecuadorian Institute of Social Security IESS, shows weaknesses as lack of organization for conducting training. The institute does not have a manual of classification, not merit-based and made opposition, staff turnover is made in all units, and the institution has not defined a Code of Ethics.

The Audit Human Resource Management Applied to the Ecuadorian Institute of Social Security IESS has been made based on the information provided and collected in the institution, more direct observation, bibliographical material and virtual extended this study.

Application of this audit will be a critical tool that will support the governance, authorities, area coordinators and servers, which will improve and provide quality service to members, providers and the general public.

The Directors of the institution should analyze the findings and implement the recommendations outlined in the final audit report aimed at correcting the performance of public workers.

BIBLIOGRAFÍA

- GÓMEZ LÓPEZ, Roberto. *GENERALIDADES EN LA AUDITORÍA. Reseña Histórica.*
- BLANCO LUNA, Yanel. *Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral.* ECOE Ediciones Ltda. Primera edición. Bogotá, 2003.
- FRANKLIN, Benjamín; “Auditoría Administrativa”; EDITORIAL: McGraw – Hill Interamericana S.A.; EDICIÓN: 1a. Edición; CIUDAD: México, 2007.
- Lic. Economía Zabaro Babani, León. *Auditoría y Control.* León Zabaro Babani. Septiembre –Diciembre; 2009
- RIVADENEIRA, Pedro. *Compendio de Clases de la Materia de Auditoría Financiera y Administrativa. Primera Edición 2009.*
- *Auditoría de Gestión; Maldonado, Milton; Segunda Edición 200.*
- MALDONADO, Milton K. *Auditoría de Gestión, Economía, Ecología, Eficacia, Eficiencia, Ética.* Editorial Luz de América. segunda edición. Quito-Ecuador, 2001.
- CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. *Normas Técnicas de Control Interno. Normas Generales de Control Interno. Indicadores de Gestión.*
- ESTUPIÑAN, Rodrigo. *Control Interno y Fraudes en los ciclos transaccionales. Análisis del Informe COSO I y II.* ECOE Ediciones. Segunda edición. Colombia, 2006.
- BOLETIN JURIDICO N°6 CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO. Ecuador.2002.
- AGUIRRE, Juan. *Auditoría y Control Interno. Edición MMVI.* Editorial Cultural S.A. Madrid España, 2005.
- CHIAVENATO Idalberto; “Administración de Recursos Humanos”, Quinta edición;
- CHIAVENATO Idalberto; “Gestión del Talento Humano”; año 2003;

LINCOGRAFÍA

- <http://www.ies.gov.ec/site.php?content=68-historia>
- Resolución CD 021 “Reglamento Orgánico Funcional del IESS”
- Página oficial IESS www.ies.gov.ec
- Portal MUDUVI (www.miduvi.gov.ec)
- CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. (2001). *Manual de Auditoría de Gestión*. (www.contraloria.gov.ec).
- CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. (2001). *Manual de Auditoría de Gestión*. (www.contraloria.gov.ec).
- FERNÁNDEZ, Eduardo. Centro de Formación Técnica SOEDUC. *El Proceso de Auditoría. Hallazgos de Auditoría. Chile* (www.soeduc.cl)

ANEXOS

Anexo 1: MODELO DE CUESTIONARIO PARA EL ANÀLISIS DE LA MISIÒN DEL IESS

CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DE LA MISIÓN DEL IESS

ENTIDAD: INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN AÑO 2011

COMPONENTE: TALENTO HUMANO

OBJETIVO: Conocer si la misión del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social contribuye a que el personal tenga claramente definido la orientación a seguir

Nº	PREGUNTAS	IESS	
		SI	NO
1	¿La Institución tiene un concepto de misión que claramente exprese su razón de ser?		
2	¿La misión es difundida y se mantiene presente en la Institución?		
3	¿El enunciado de la misión contiene elementos que distinguen al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social?		
4	¿El personal mantiene latente la idea de tener resultados finales congruentes con la misión de la Institución?		
5	¿La misión orienta al personal directamente hacia el cliente, con la idea de satisfacerlo y conquistarlo?		
	TOTAL		

Anexo 2: TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO DE LA MISIÓN APLICADOS A LOS SERVIDORES DEL IESS

CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DE LA MISIÓN DEL IESS

ENTIDAD: INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

TIPO DE AUDITORIA. AUDITORIA DE GESTIÓN AÑO 2011

COMPONENTE: TALENTO HUMANO

OBJETIVO: Conocer si la misión del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social contribuye a que el personal tenga claramente definido la orientación a seguir

Nº	PREGUNTAS	NIVEL DIRECTIVO		NIVEL ADMINISTRATIVO		NIVEL OPERATIVO		TOTAL	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	¿La Institución tiene un concepto de misión que claramente exprese su razón de ser?	15	0	16	0	19	0	50	0
2	¿La misión es difundida y se mantiene presente en la Institución?	12	3	9	7	9	10	30	20
3	¿El enunciado de la misión contiene elementos que distinguen al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social?	15	0	16	0	19	0	50	0
4	¿El personal mantiene latente la idea de tener resultados finales congruentes con la misión de la Institución?	9	6	12	4	10	9	31	19
5	¿La misión orienta al personal directamente hacia el cliente, con la idea de satisfacerlo y conquistarlo?	15	0	16	0	19	0	50	0
	TOTAL Σ	66	9	69	11	76	19	211	39

Σ Sumatoria

✓ Revisado y verificado

Anexo 3: TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DE LA MISIÓN DEL IESS

TABLA No 1|
La misión expresa su razón de ser

INDICADORRES	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA
SI	50	100%
NO	0	0%
TOTAL	Σ50	✓100%

Elaborado por: Los autores de la tesis

Fuente: Encuesta Personal



El 100% del personal de la Institución define claramente que la misión expresa el motivo y la razón para la cual fue creada, los mismos que conocen la existencia de la misma.

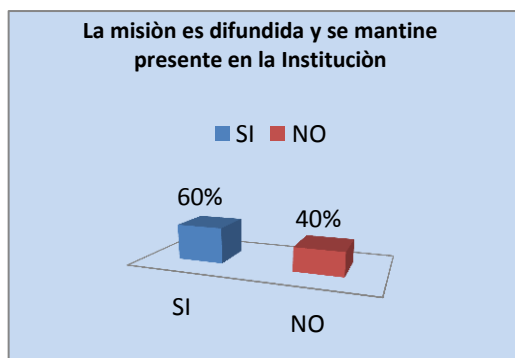
TABLA No 2

La misión es difundida y se mantiene presente en la Institución

INDICADORRES	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA
SI	30	60%
NO	20	40%
TOTAL	Σ50	✓100%

Elaborado por: Los autores de la tesis

Fuente: Encuesta Personal



El 60% del personal de la Institución conoce e identifica la misión, mientras que el 40% señala que existe poca difusión en cada unidad para que todo el personal pueda conocer y contribuir al cumplimiento de la misma.

TABLA No 3

El enunciado de la misión contiene elementos que distinguen al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

INDICADORRES	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA
SI	50	100%
NO	0	0%
TOTAL	Σ50	✓100%

Elaborado por: Los autores de la tesis

Fuente: Encuesta Personal



El 100% señala que el enunciado de la misión contiene elementos que la distinguen.

TABLA N°4

El personal mantiene latente la idea de tener resultados finales congruentes con la misión de la Institución

INDICADORRES	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA
SI	31	62%
NO	19	38%
TOTAL	Σ50	✓100%



El 62% del personal señala obtener resultados acorde a la misión; mientras que el 38% del personal indican que desconocen el contenido de la misma por lo que sus esfuerzos no están relacionados con la misión.

TABLA N°5

La misión orienta al personal directamente hacia el cliente, con la idea de satisfacerlo y conquistarlo

INDICADORRES	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA
SI	50	100%
NO	0	0%
TOTAL	Σ50	✓100%

Elaborado por: Los autores de la tesis

Fuente: Encuesta Personal



La misión está en un 100% orientada a la satisfacción del cliente.

Anexo 4: MODELO DE CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DE LA VISIÓN DEL IESS

CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DE LA VISIÓN DEL IESS

ENTIDAD: INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

TIPO DE AUDITORÍA. AUDITORÍA DE GESTIÓN AÑO 2011

COMPONENTE: TALENTO HUMANO

OBJETIVO: Conocer si la visión que tiene el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social define claramente lo que quiere ser a largo plazo.

Nº	PREGUNTAS	IESS	
		SI	NO
1	¿El Instituto tiene una visión que defina claramente lo que quiere ser a Largo Plazo?		
2	¿La visión es difundida en forma permanente entre el personal?		
3	¿Los programas, acciones y demás prácticas del Instituto son congruentes con el contenido de la visión?		
4	¿El contenido de la visión y el desempeño de la administración proyectan la idea de que es factible alcanzarla?		
5	¿La difusión es deseable, particularmente para el personal, porque en ella identifica oportunidades de desarrollo y objetivos personales?		
	TOTAL		

**Anexo 5: TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO DE LA VISIÓN APLICADOS A LOS
SERVIDORES DEL IESS**

CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DE LA VISIÓN DEL IESS

ENTIDAD: INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

TIPO DE AUDITORIA: AUDITORIA DE GESTION AÑO 2011

COMPONENTE: TALENTO HUMANO

OBJETIVO: Conocer si la misión del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social contribuye a que el personal tenga claramente definido la orientación a seguir

Nº	PREGUNTAS	NIVEL DIRECTIVO		NIVEL ADMINISTR.		NIVEL OPERATIVO		TOTAL	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	¿El Instituto tiene una visión que defina claramente lo que quiere ser a Largo Plazo?	15	0	16	0	19	0	50	0
2	¿La visión es difundida en forma permanente entre el personal?	15	0	12	4	13	6	40	10
3	¿Los programas, acciones y demás prácticas del Instituto son congruentes con el contenido de la visión?	15	0	10	6	7	12	32	18
4	¿El contenido de la visión y el desempeño de la administración proyectan la idea de que es factible alcanzarla?	15	0	12	4	9	10	36	14
5	¿La difusión es deseable, particularmente para el personal, porque en ella identifica oportunidades de desarrollo y objetivos personales?	15	0	14	2	17	2	46	4
	TOTAL Σ	75	0	64	16	65	30	204	46

Σ Sumatoria

✓ Revisado y verificado

Anexo 6: TABULACIÓN DE LOS CUESTIONARIOS PARA EL ANÁLISIS DE LA VISIÓN DEL IESS

TABLA N° 1

El Instituto tiene una visión que defina claramente lo que quiere ser a Largo Plazo

INDICADORRES	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA
SI	50	100%
NO	0	0%
TOTAL	Σ50	✓100%

Elaborado por: Los autores de la tesis

Fuente: Encuesta Personal



El 100% del personal indica que la Institución tiene establecida claramente la visión es decir, tiene la imagen futura que será a largo plazo.

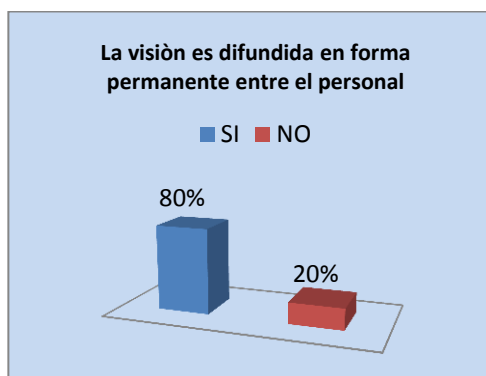
TABLA N.º 2

La visión es difundida en forma permanente entre el personal

INDICADORRES	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA
SI	40	80%
NO	10	20%
TOTAL	Σ50	✓100%

Elaborado por: Los autores de la tesis

Fuente: Encuesta Personal



El 80% del personal definee identifica claramente el contenido de la Visión, mientras que el 20% al conocer de la existencia de la visión no la han interpretado y desconocen de su contenido debido a la insuficiente difusión.

TABLA No3

Los programas, acciones y demás prácticas del Instituto son congruentes con el contenido de la visión

INDICADORRES	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA
SI	32	64%
NO	18	36%
TOTAL	Σ50	✓100%

Elaborado por: Los autores de la tesis

Fuente: Encuesta Personal



El 64% del personal indica que los programas, estrategias y demás prácticas gerenciales son congruentes con el contenido y el 36% no tiene claramente definido la visión por lo tanto no puede relacionarlo con los programas y acciones

TABLA No4

El contenido de la visión y el desempeño de la administración proyectan la idea de que es factible alcanzarla

INDICADORRES	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA
SI	36	72%
NO	14	28%
TOTAL	Σ50	✓100%



El 72% del personal expresa que el contenido de la visión, su difusión y el desempeño de la alta dirección proyecta la idea de que sea factible de alcanzarla en el futuro. Mientras que el 28% del personal indica que el futuro es incierto y pueden producir varios cambios que afecten el cumplimiento de la visión.

TABLA N.º 5

La difusión es deseable, particularmente para el personal, porque en ella identifica oportunidades de desarrollo y objetivos personales

INDICADORES	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA
SI	46	92%
NO	4	8%
TOTAL	Σ50	✓100%

Elaborado por: Los autores de la tesis

Fuente: Encuesta Personal



El 92% del personal indica que la difusión es deseable porque en ella identifica oportunidades de desarrollo y objetivos personales, mientras que el 8% opina todo lo contrario.

Anexo 7: LISTA DE SERVIDORES DE ACUERDO AL NIVEL DE PROFESIONALISMO

Nº	LISTA DE SERVIDORES DEL IESS	PROFESIONALIZACIÓN				TOTAL
		CUARTO NIVEL	TERCER NIVEL	SEGUNDO NIVEL	CURSANDO	
1	Álvarez Lavanda Bella Azucena			1		1
2	Andrade Domínguez Francisco		1	1	1	3
3	Benavides Lara Klever Ernesto		1	1		2
4	Bravo Segovia Oswaldo Cosme			1		1
5	Burbano De Lara García Sonia			1		1
6	Calderón Albán Johana Alexandra		1	1		2
7	Cargua Silva Carlos Arturo			1		1
8	Cepeda Vizuete María Fernanda		1	1		2
9	Cevallos Bejar Miguel Ángel			1		1
10	Contero Peñafiel Fausto Enrique		1	1		2
11	Cuadrado Díaz Henry Hugo		1	1		2
12	Dávila Cerón Carmen Alicia		1	1		2
13	Egas Santeli Guillermo Alfonso		1	1		2
14	Enderica Donoso Laura Judith			1		1
15	Escobar Garcés Manuel Ángel		1	1		2
16	Flores Velastegui María Belén		1	1		2
17	Freire Arias Luis Mauricio		1	1		2
18	Gaibor Vascones Nancy De Roció		1	1		2
19	Gonzales Sánchez Paulina Isabel			1		1
20	Harnisth Cevallos Danilo Stalin		1	1		2
21	Jiménez Guapulema Silvia Lupe			1		1
22	Macas Tierra Juan Manuel			1		1
23	Márquez Robalino Nancy Oder			1		1
24	Mayorga Córdova Mercedes		1	1		2
25	Montufar Suarez Silvio José		1	1		2
26	Mora García Carlos Fernando		1	1		2
27	Mosquera Cevallos María Inés			1		1

28	Moyon Sánchez Luis Andrés		1	1		2
29	Obregón Viteri Patricia América			1		1
30	Ortiz Valarezo Henry Fortuna		1	1		2
31	Padilla Fiallos Nelly Paulina		1	1		2
32	Palmay Arévalo Jaime Gustavo		1	1		2
33	Poveda Altamirano Iris Janeth		1	1		2
34	Pozo Jara Luis Santiago		1	1		2
35	Pucha Estrella Blanca Marina			1		1
36	Quilumba Carrillo Juan Bautista			1		1
37	Quinzo Villacres Julio Aníbal			1		1
38	Reinoso Calderón Alex Ramiro			1		1
39	Remache García Hugo Rommel		1	1		2
40	Romero Díaz José Antonio			1		1
41	Salas Miranda Wilson Hernán		1	1		2
42	Samaniego Falconi Nelson Rola	1	1	1	1	4
43	Samaniego Samaniego Diego			1		1
44	Sánchez Vega Tania Soledad			1		1
45	Santamaría Salazar María José		1	1	1	3
46	Tixi Guzmán Edwin Ramiro		1	1		2
47	Tixi Guzmán Williams Heriberto			1		1
48	Velastegui Flores Cristian Fernando			1		1
49	Viteri Núñez Mónica Patricia		1	1	1	3
50	Viteri Ortega Jorge Omar		1	1		2
	TOTAL	1	29	50	4	84

**Anexo 8: LISTA DE SERVIDORES PÚBLICOS DE ACUERDO SU MODALIDAD Y
PORCENTAJE DE EVALUACIÓN**

Nº	NÒMINA	MODALIDAD	EVALUACIÒN
1	Álvarez Lavanda Bella Azucena	Nombramiento	93,60%
2	Andrade Domínguez Francisco	Contrato	88,50%
3	Benavides Lara Klever Ernesto	Nombramiento	87,10%
4	Bravo Segovia Oswaldo Cosme	Nombramiento	91,40%
5	Burbano De Lara García Sonia	Nombramiento	90,30%
6	Calderón Albán Johana Alexandra	Contrato	89,80%
7	Cargua Silva Carlos Arturo	Nombramiento	81,45%
8	Cepeda Vizueté María Fernanda	Contrato	74,70%
9	Cevallos Bejar Miguel Ángel	Nombramiento	91,10%
10	Contero Peñafiel Fausto Enrique	Nombramiento	90,60%
11	Cuadrado Díaz Henry Hugo	Contrato	88,00%
12	Dávila Cerón Carmen Alicia	Nombramiento	88,90%
13	Egas Santeli Guillermo Alfonso	Nombramiento	89,40%
14	Enderica Donoso Laura Judith	Nombramiento	91,10%
15	Escobar Garcés Manuel Ángel	Nombramiento	92,00%
16	Flores Velastegui María Belén	Contrato	90,40%
17	Freire Arias Luis Mauricio	Contrato	88,60%
18	Gaibor Vascones Nancy De Roció	Contrato	71,10%
19	Gonzales Sánchez Paulina Isabel	Nombramiento	89,50%
20	Harnisth Cevallos Danilo Stalin	Nombramiento	90,60%
21	Jiménez Guapulema Silvia Lupe	Nombramiento	80,75%
22	Macas Tierra Juan Manuel	Nombramiento	70,00%
23	Márquez Robalino Nancy Oder	Nombramiento	91,10%
24	Mayorga Córdova Mercedes	Nombramiento	89,70%
25	Montufar Suarez Silvio José	Nombramiento	88,90%
26	Mora García Carlos Fernando	Nombramiento	92,00%
27	Mosquera Cevallos María Inés	Nombramiento	91,00%

28	Moyon Sánchez Luis Andrés	Nombramiento	89,20%
29	Obregón Viteri Patricia América	Nombramiento	90,60%
30	Ortiz Balarezo Henry Fortuna	Nombramiento	90,60%
31	Padilla Fiallos Nelly Paulina	Nombramiento	88,90%
32	Palmay Arévalo Jaime Gustavo	Nombramiento	90,70%
33	Poveda Altamirano Iris Janeth	Nombramiento	88,90%
34	Pozo Jara Luis Santiago	Nombramiento	90,80%
35	Pucha Estrella Blanca Marina	Nombramiento	90,70%
36	Quilumba Carrillo Juan Bautista	Nombramiento	92,80%
37	Quinzo Villacres Julio Aníbal	Nombramiento	88,10%
38	Reinoso Calderón Alex Ramiro	Contrato	89,10%
39	Remache García Hugo Rommel	Nombramiento	88,10%
40	Romero Díaz José Antonio	Nombramiento	90,80%
41	Salas Miranda Wilson Hernán	Nombramiento	88,30%
42	Samaniego Falconi Nelson Rola	Nombramiento	90,90%
43	Samaniego Samaniego Diego	Nombramiento	90,90%
44	Sánchez Vega Tania Soledad	Contrato	70,60%
45	Santamaría Salazar María José	Nombramiento	90,60%
46	Tixi Guzmán Edwin Ramiro	Nombramiento	90,90%
47	Tixi Guzmán Williams Heriberto	Nombramiento	79,90%
48	Velastegui Flores Cristian Fernando	Nombramiento	85,00%
49	Viteri Núñez Mónica Patricia	Nombramiento	91,40%
50	Viteri Ortega Jorge Omar	Nombramiento	83,40%

Anexo 9: NÓMINA DE PERSONAL CON NÚMERO DE ATRASOS EN EL AÑO 2011

N°	NÓMINA	# DE ATRASOS
1	Álvarez Lavanda Bella Azucena	2
2	Andrade Domínguez Francisco	4
3	Benavides Lara Klever Ernesto	1
4	Bravo Segovia Oswaldo Cosme	6
5	Burbano De Lara García Sonia	5
6	Calderón Albán Johana Alexandra	4
7	Cargua Silva Carlos Arturo	2
8	Cepeda Vizuite María Fernanda	3
9	Cevallos Bejar Miguel Ángel	1
10	Contero Peñafiel Fausto Enrique	2
11	Cuadrado Díaz Henry Hugo	2
12	Enderica Donoso Laura Judith	7
13	Escobar Garcés Manuel Ángel	1
14	Flores Velastegui María Belén	4
15	Freire Arias Luis Mauricio	5
16	Gaibor Vascones Nancy De Roció	2
17	Gonzales Sánchez Paulina Isabel	1
18	Márquez Robalino Nancy Oder	5
19	Mayorga Córdova Mercedes	4
20	Montufar Suarez Silvio José	7
21	Mora García Carlos Fernando	9
22	Mosquera Cevallos María Inés	1
23	Moyon Sánchez Luis Andrés	3
24	Obregón Viteri Patricia América	1
25	Pozo Jara Luis Santiago	3
26	Pucha Estrella Blanca Marina	2
27	Quilumba Carrillo Juan Bautista	1
28	Quinzo Villacres Julio Aníbal	3
29	Reinoso Calderón Alex Ramiro	2

30	Remache García Hugo Rommel	1
31	Romero Díaz José Antonio	7
32	Salas Miranda Wilson Hernán	1
33	Samaniego Falconi Nelson Rola	3
34	Samaniego Samaniego Diego	4
35	Sánchez Vega Tania Soledad	8
36	Santamaría Salazar María José	1
37	Tixi Guzmán Edwin Ramiro	2
38	Tixi Guzmán Williams Heriberto	7
	TOTAL DE ATRASOS	127